

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE CONTROL DE
RIESGOS DE FRAUDE EN EL ÁREA FINANCIERA-CONTABLE DE
FERRERO DEL ECUADOR S.A.**

**TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MICHELLE ESTEFANÍA CLAVIJO AQUINO

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN

QUITO, ABRIL 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Mariano Merchán Fossati

INFORMANTES:

Ing. Idrián Estrella

Ing. Fernando Sola

Contenido

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.1. SÍNTESIS HISTÓRICA	2
1.2. PROCESOS QUE ABARCAN EL ÁREA FINANCIERA – CONTABLE	5
2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	13
2.1. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS MÁS SENSIBLES A UN RIESGO DE FRAUDE	14
2.2. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS.....	18
2.3. FACTURACIÓN Y CARTERA	31
2.4. TESORERÍA	39
2.5. CAJA CHICA	42
2.6. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	45
3. ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO	48
3.1. TIPOS DE FRAUDE PARTICULARES DEL ÁREA.....	52
3.2. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS.....	58
3.3. INGRESO Y CARTERA.....	73
3.4. TESORERÍA	81
3.5. CAJA CHICA	89
3.6. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	94
4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	101
4.1. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS.....	101
4.2. INGRESO Y CARTERA.....	107
4.3. TESORERÍA	110
4.4. CAJA CHICA	113
4.5. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	114
5. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EVITAR FRAUDE.....	119
5.1. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS.....	119
5.2. INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR	127
5.3. TESORERÍA	132

5.4.	CAJA CHICA	136
5.5.	EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	138
6.	FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	143
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
7.1.	CONCLUSIONES	148
7.2.	RECOMENDACIONES	150
	ANEXOS	152
	BIBLIOGRAFÍA	159

RESUMEN EJECUTIVO

“Ferrero del Ecuador S.A.”, es una multinacional de origen italiano establecida en Ecuador, desde 1975, debido a exigencias actuales, evolución de la tecnología y de la sociedad; se busca nuevos caminos de mejorar los procesos que realizan en cada una de las áreas que conforman la organización.

Debido a factores relacionados con el manejo de transacciones, la implicación de movimiento de dinero así como estar sujeta a reportar de varias entidades externas de control Financiero, Contable y Tributario, hace que el riesgo fraude al que está expuesto cualquier tipo de organización se de especialmente en aquellas áreas consideradas como “sensibles”, como lo es el Área Financiera- Contable,

Lo cual implica aplicar procesos de control en cada una de los procesos que se realiza en el área. La sensibilidad de concentración de riesgo de fraude, dado el crecimiento experimentado por la organización, hace que la misma se encuentra interesada en mejorar sus procesos mediante la realización y documentación de un análisis y evaluación de los procesos que se ejecutan en el área Contable-Financiera.

Para lo cual el enfoque va a estar dirigido en los tipos de controles deben implementar las empresas y específicamente Ferrero del Ecuador para disminuir los riesgos de Fraude, que sean aplicables en los procesos realizados en el Área Contable- Financiera.

INTRODUCCIÓN

El riesgo de fraude ha sido una situación a la que todas las empresas de cualquier tamaño y razón social han tenido que afrontar, ejemplo de ello se tiene aquellos casos de interés públicos que se han dado a nivel internacional.

Mediante varios procesos, auditorías y controles internos aplicados a procedimientos, las organizaciones han buscado maneras de mitigar dicho riesgo, especialmente aquellos procesos que se consideran más vulnerables, debido al grado de impacto que generan en la organización.

El presente trabajo de titulación tiene el fin de familiarizarnos con el área Financiera-Contable de una organización y la sensibilidad a la que puede estar expuesta cada uno de sus procesos a un riesgo de fraude.

La característica principal del trabajo es conocer la manera de cómo se lleva a cabo cada uno de los procesos en dicha área, las posibles medidas a tomar para ante un posible riesgo de fraude y como disminuir su sensibilidad ante la misma.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para iniciar este trabajo se va a comenzar dando una introducción sobre la organización desde sus inicios hasta su situación actual en Ecuador, como la descripción de sus procesos específicamente en el área Financiera – Contable.

1.1. SÍNTESIS HISTÓRICA

“Ferrero” es una empresa de origen italiano, fundada en el año de 1946 en la ciudad de Alba ubicada al norte de Italia, su expansión inició en Alemania en 1956, más tarde llegó a Francia para el año de 1959. Posteriormente, el Grupo continuó con su crecimiento en otros países europeos como Bélgica, Países-Bajos, Austria, Suiza, Suecia, Reino-Unido, Irlanda, España, Portugal, Grecia y Polonia.

Para el año de 1975 se establece en Ecuador, con una planta actualmente ubicada en la zona de Tumbaco, encargada de la producción de confites tales como Tic-Tac, Hanuta, KinderJoy y Noggy.

La organización es inscrita como Sociedad Anónima, con la razón social de Ferrero del Ecuador S.A. Industria de Dulces y Alimentos, actualmente cambió el nombre con la razón

social de Ferrero del Ecuador S.A., su capital es 100% extranjera cuyos accionistas son Ferrero Trading Lux S.A. y Fervalue S.A.R.

A nivel internacional, Ferrero dispone de 38 polos comerciales y 18 polos de producción repartidos en Europa, Sudeste Asiático, América del Norte y del Sur dentro de los cuales Ecuador es uno de ellos. A continuación el Gráfico N°1, se puede apreciar la distribución a nivel mundial de Ferrero.

Gráfico N°1

Ferrero en el Mundo



Fuente: Ferrero Group

Elaborado por: Michelle Clavijo

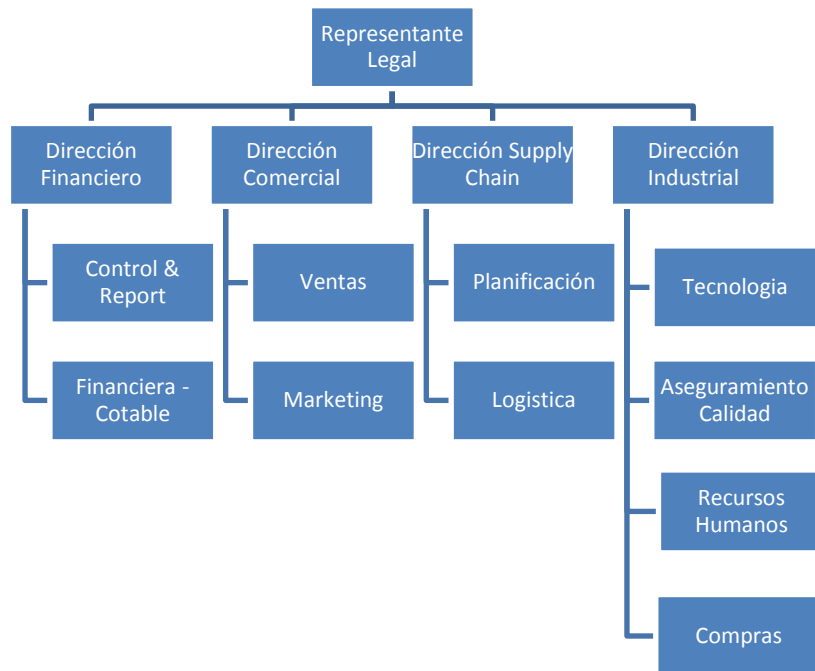
Desde hace algunos años, el Grupo Ferrero sigue una línea de responsabilidad social-empresarial, creando fuentes de empleo en aquellas regiones en vías de desarrollo a través de una filial única llamada “Impresa sociale” (en castellano “empresa social”). (FERRERO, s.f.)

Actualmente se encuentra operando en Yaoundé (Camerún), en Baramati (India), en Colombo (Sri Lanka) y en Johannesburgo (Sudáfrica), esta iniciativa nace con el objetivo de permitir “reflexionar sobre el modelo empresarial tradicional, con nociones como la solidaridad y el desarrollo” (FERRERO, s.f.)

“Se trata de desarrollar una acción económica y, al mismo tiempo, contribuir específicamente y de forma duradera, en la mejora de las condiciones de vida y en el desarrollo de las zonas particularmente desfavorecidas” (FERRERO, s.f.)

A nivel de país como se indica en el Organigrama N°1, Ferrero del Ecuador S.A, está constituida de la siguiente manera:

Organigrama N° 01
Estructura Ferrero del Ecuador S.A



Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

De las áreas que descritas en el organigrama la que se va a ser objeto de estudio es el área Financiera –Contable.

1.2. PROCESOS QUE ABARCAN EL ÁREA FINANCIERA – CONTABLE

El Área Financiera – Contable abarca un conjunto de procesos como se indica en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 01
Procesos principales del área Financiera Contable.

PROCESOS PRINCIPALES	DESCRIPCIÓN
Cuentas por pagar	Contabilización y análisis de adquisición de bienes y servicios.
Pagos	Cancelación de adquisiciones de bienes y servicios a proveedores.
Facturación	Contabilización venta de bienes y servicios a nivel nacional.
Cuentas por cobrar	Contabilización de cobros a Clientes Nacionales y Asociados. Análisis de Cartera.
Activos Fijos	Activación de Activos Fijos y contabilización de su depreciación
Emisión Estados Financieros	Consolidar diarios y emitir Estados Financieros al Final de un periodo sea anual o mensual
Tesorería	Manejo de Fondos a nivel de ingresos y egresos
Caja Chica	Manejo y contabilización del Fondo de Caja Chica
Gastos del Personal	Análisis y contabilización de Cuentas por Cobrar al Personal
Impuestos	Manejo de impuestos a nivel de declaraciones al Servicio de Rentas Internas.

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Se inicia con el registro de las transacciones de: cuentas por pagar, pagos, cuentas por cobrar, ventas, Propiedad, Planta y Equipo y otros diarios.

Los registros contables están divididos en dos grupos: “módulo” y “extra – modulo”, los diarios de carácter “módulo” se subdividen en dos tipos automáticos y manuales, los automáticos son los que se realiza en los módulos de cuentas por pagar (ACP, Accounts Payable) y pagos, cuentas por cobrar (ACR, Accounts Receivable), facturación (BIL,Billing) y propiedad, planta y equipo (FIX, Fixed Assets), se distinguen por dos

razones: la abreviación y numeración de cada diario la da el sistema automáticamente y la segunda es que una vez realizado el registro, no puede ser modificado.

Los diarios de carácter “manual” se realizan por el módulo de contabilidad (GLD, General Ledger), se distinguen por ser diarios cuya sigla y numeración está parametrizada por criterios establecidos en el departamento.

Los diarios “extra-modulo”, se contabilizan a través de la Intranet de la organización a través de una opción llamada “Sistema de Justificación de Gastos” cuyo uso es exclusivo, para las Justificaciones de Gastos del Personal y Caja Chica.

La sigla “AP” se genera en los diarios ingresados por ACP (Cuentas por Pagar), a través del mismo se registra nómina, adquisición de bienes y servicios ya sea a crédito o al contado.

Para la cancelación de una cuenta por pagar los diarios se conciben con el nombre de “PA”, cuando se da una anulación el diario se llama MP.

El registro de las ventas, se tiene el “módulo de facturación” donde se registra las transacciones correspondientes a los ingresos que forman parte del giro del negocio (Venta de producto Ferrero) o por servicios prestados, venta de bienes que no forman

parte del giro del negocio, así como Notas de Crédito y de Débito, el soporte de la misma es la factura que se genera al registrar la venta, cuyos diarios se generan con el nombre de BL.

El pago de los clientes por la venta exclusivamente de producto Ferrero ya sea de carácter nacional como exportación se lo registra a través del módulo de cartera en los cuales se generar diarios llamados AR.

Los diarios que se generan en el módulo de activos fijos se conocen como FA, en el cual se registra la depreciación de cada uno de la propiedad, planta y equipo que tiene la empresa, se lo realiza mensualmente

Los diarios manuales generados en la contabilidad se dividen dos grupos, el primero son diarios que afecta a la cuenta bancos llamados CR (Crédito) y DE (Debito), su uso está dado para el registro de movimientos que afecten directamente a la cuenta “bancos” o que tengan relación con el mismo (ajustes y reclasificaciones).

Otro tipo de diario se llaman OT (Otros), cuyo uso está reservado para el registro de transacciones relacionadas con ajustes contables, diarios cuya contabilización no se lo realiza de forma común o que responden a solicitudes de otros departamentos; así como provisiones realizadas esporádicamente que responden situación actual de la organización o necesidades de la misma .

Los diarios llamados PE, se los realiza una vez al mes, su uso está dado para el registro de transacciones concernientes a nómina, como provisiones de carácter periódico (mensual), pues son gastos que se consideran fijos, la numeración de estos diarios es la misma todos los meses.

Para todos estos diarios las siglas y numeración se determina siguiendo un orden consecutivo basado en los meses del año, exceptuando para aquellos diarios llamados PE, si bien se los realiza de forma manual su numeración es la misma todos los meses.

Los diarios “extra modulo” llamados JP, se efectúa a través un sistema que funciona por la intranet de la organización a la cual tiene acceso toda los miembros de la misma, mediante la cual el usuario tiene la opción de realizar una liquidación de gastos que más tarde a través del mismo sistema, contabilidad más tarde realizara el registro de la misma.

Toda la información contabilizada, pasa del diario al mayor general, de forma automática, sea que este haya sido realizado mediante modulo o “extra modulo”, a la consulta de mayores tiene acceso todo el personal del área.

Una vez dado el proceso de contabilización y mayores, se realiza los primeros diarios de ajustes que tanto la organización como el departamento consideran coherentes y necesarios, través de Diarios manuales.

Se obtiene el balance de comprobación ajustado, se genera un balance preliminar en el cual se verifica cualquier error o diferencia, de ser así se procede a realizar los últimos diarios de ajuste; caso contrario lo que se hace es generar los estados financieros, se realizan los asientos de cierre se obtiene el balance de comprobación se obtiene el balance final y se procede al cierre.

Los balances se generan mensualmente y deben estar listos a mediados del mes que le procede, hay que tomar en cuenta que la empresa tiene dos ciclos de cierre en los que tiene que presentar balances, el primero es en agosto debido a que en Luxemburgo donde se encuentra la matriz el año fiscal termina agosto, el segundo ciclo de cierre es en Diciembre, debido a que en el país el año Fiscal culmina en dicho mes y se debe reportar a las entidades de control, por lo que la organización tiene dos tipos de Balance uno llamado “Balance año Solar” y otro llamado “Balance año Ferrero”.

Tras los pasos realizados por la parte contable interviene el análisis Financiero, lo que busca la empresa es realizar un estudio que busca una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la

misma y la detección de deficiencias que deban ser corregidas mediante recomendaciones (Fernandez,2009)

A partir de los Estados Financieros se inicia el desarrollo de un análisis financiero, basado en la información registrada, con el objetivo de que mediante las cifras contables, se analice la situación de la empresa, se formule juicios, se llegue a conclusiones, se pueda identificar los cambios más relevante entre periodos e identificar cuál de todos los datos obtenidos son los que a la organización le sirve para medir su desempeño.

La organización utiliza esta información en caso de que sea solicitada por proveedor, inversores, organismos de control y la alta gerencia, como el objetivo de valorar el desempeño comercial y operativo de la misma.

Los dos tipos de análisis que actualmente se realiza en el área son los días promedios de cobro y los días promedios de pago. En base a los resultados obtenidos lo que se analiza para el caso de cuentas por pagar es la relación proveedor – días de pago real vs días de pago pactados. Para el caso de cuentas por cobrar lo que se compara es cliente –días de cobro real vs día de cobro pactado.

Ejemplo un aumento en los días promedios de cobro implica una conversación con la persona encargada tanto del registro de la cartera como del departamento de ventas para, analizar el porqué de la situación dada.

Si se observa una disminución en los días promedio de pago respecto al periodo anterior se habla tanto con la persona encargada de cuentas por pagar como con el departamento de compras.

Se da un reporte del nivel de gastos, se envía la información de manera mensual del valor total de gastos por área, si alguno de los responsables tiene dudas sobre un aumento o disminución se realiza un análisis con cada uno de los responsables del área, ya que la organización se maneja por centros de costo.

A partir de los análisis se extraen conclusiones y se fija nuevas metas con la gerencia, tanto con la persona responsable de los registros como con las áreas implicadas en cada una de las actividades, de tal forma que las proyecciones a realizar en el próximo periodo se las hace en base a dichos objetivos y para el próximo periodo se verificara si estas se han cumplido o no.

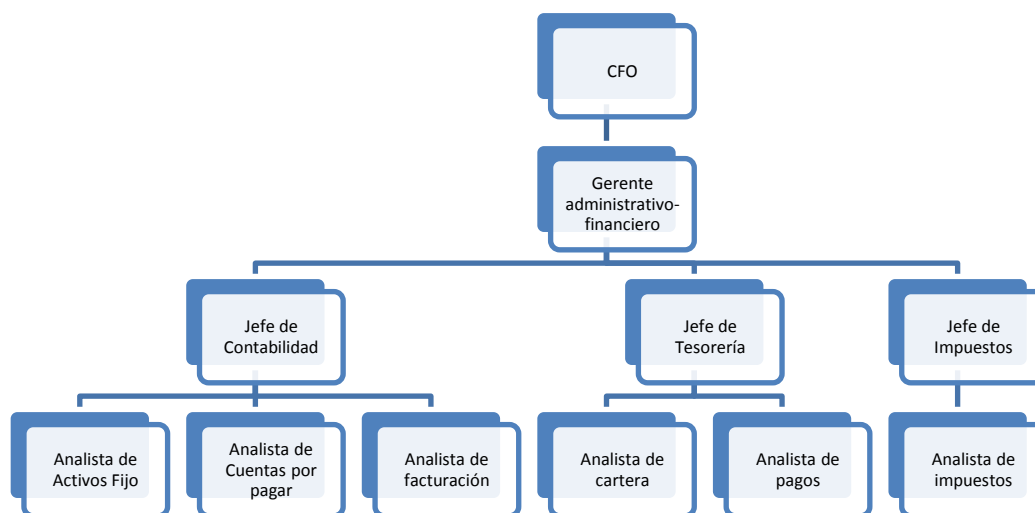
Todo esto más tarde ayudarán a la organización en la toma de decisiones que convengan mejor a la empresa y que ayude a mantener sus recursos, de una manera adecuada.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Las cuentas que se originan mediante transacciones contables se derivan en cuentas de activo, pasivo y patrimonio el origen de cada uno de ellas es el mismo en cualquier tipo de organización, sin embargo se debe conocer la forma de manejo dentro de la organización para un posterior análisis de sensibilidad al riesgo de fraude.

Dentro de Ferrero del Ecuador el Departamento Financiero - Contable está compuesto de la manera como lo indica el Organigrama N° 2:

Organigrama N° 02
Departamento Financiero – Contable



Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.
Elaborador por: Michelle Clavijo

A nivel interno trabaja en establecer un manual de procedimientos y de políticas para el área Financiera – Contable especialmente para lo que es Tesorería, Manejo del Crédito, Activos Fijos y Seguros. A nivel de las transacciones que se manejan entre el grupo existe manuales de políticas y procedimientos ya establecidas, para lo que es transacciones a nivel local la organización exige que los manuales sean establecidos de acuerdo a la realidad y regulaciones de cada país.

2.1. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS MÁS SENSIBLES A UN RIESGO DE FRAUDE

Se conoce como riesgo como la proximidad o la posibilidad de un daño, afortunadamente los riesgos pueden ser anticipados y sus consecuencias pueden ser evitadas. (Concepto. de Portal Educativo, 2014). Los tipos de riesgos son varios se tiene el riesgo financiero, riesgo económico, riesgos económicos – globales, riesgo ambiental, riesgo político, riesgos psicosociales y riesgos químicos. (Begazo, 2014)

Este trabajo se va a centrar en el riesgo financiero que es la que mide los riesgos relacionados al giro del negocio el mismo se subdivide en: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de tasas de interés, riesgo de liquidez, riesgo de cambio, riesgo de insuficiencia patrimonial y riesgo de gestión operativa que es la posibilidad de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, lo cual va relacionado a que se dé un riesgo de fraude. (Begazo, 2014)

Dentro de los posibles procesos donde se puede dar es en Cuentas por pagar y pagos se basa en el registro de transacciones y al no existir un control trae como consecuencia el registro de documentos inexistentes, valores alterados, ya que el nivel de transacciones que se maneja de mensualmente en la organización es bien alto, debido a que se contabiliza las adquisiciones del área administrativa como industrial, siendo esta última una de las que más carga soporta porque implica la adquisición de materia prima, mano de obra maquinaria que ayuda al desarrollo de la producción.

A parte el manejo de justificación de gastos y manejo de cuentas del personal forma parte de la función de cuentas por pagar ya que si no hay un manejo adecuado puede ser que se esté justificando gastos del personal no referentes al ámbito laboral.

Cualquier divergencia que se dé, si no hay un control adecuado puede estar provocando un fraude junto con la persona encargada de los pagos si bien existe una separación entre la persona que registra y la que paga, esto se convierte en una cadena. El hecho de que exista una centralización de funciones también dará paso que se dé una malversación de los fondos de la organización.

Si no hay un control a tiempo se puede dar una presentación incorrecta de las cuentas por pagar, repercutiendo más tarde en los pagos y en la emisión de estados financieros.

A parte muchas veces los programas manejados a nivel de empresa no pueden tener los controles o filtros suficientes provocando se logre modificar procedimientos por parte del usuario, para que se esquite el control interno.

Los ingresos de una organización en un mayor parte están dado por la venta de bienes o servicios, específicamente la parte de facturación y el área de cartera de clientes. Se toma como punto referencia que estas actividades representan el origen de la fuente de fondos para lo organización.

Si no se tiene un buen control muchos de los fondos puede que no llegan a parar dentro de la empresa, tanto en facturación como cobros se maneja un alto nivel de transacciones; lo que concierne a facturación el nivel de devoluciones es significativo.

Si bien los cobros más grandes se los hace mediante transferencia existen otros que se los maneja a manera de cheque y en ciertos casos en efectivo, si bien no son cantidades que de forma individual represente valores exorbitantes, existe la posibilidad que los cobros no lleguen a la organización, instando a que los saldos de cartera no muestre la realidad, dicha situación puede traer como consecuencias problemas con clientes y más tarde una mala reputación.

Por aspectos se puede dar de ajustes, reclasificaciones erróneas, las cuentas por cobrar pueden clasificarse de forma errada como cuentas dudosas de recaudo o castigarse la

cartera siendo estas de naturaleza cobrable, un manejo negligentes en las mercancías devueltas , pueden llevar a que se muestre inadecuadamente cuentas por cobrar.

La Tesorería es la encargada de efectivizar más que la entrada la salida de dinero en la organización, a parte que es la que custodia el efectivo y demás, incluyendo la conciliación de los saldos, traducido en conciliaciones bancarias, se vuelve en punto para detectar cualquier anomalía.

El manejo bancario de la organización es grande si hablamos en cifras se traduce en casi 5 millones de dólares mensuales, tanto en la salida como entrada de fondos, por lo cual cualquier anomalía puede repercutir en otros departamentos.

El fondo de caja chica es el manejo de lo que se contempla como netamente efectivo, si bien el valor manejado no es alto, es otro punto clave a tomar en cuenta para el análisis de sensibilidad al riesgo de fraude, debido si no hay un control adecuado puede haber un mal manejo de este recurso, por parte de la persona encargada, en el caso de la organización el fondo de caja chica es aproximadamente de 2000 USD, la manera de justificar se lo hace mediante la intranet y los reembolsos se los realiza en base a los valores justificados al igual que cuentas por pagar el riesgo que se corre es el registro indebido de la documentación.

La emisión de estados financieros es donde se resume todos los movimientos realizados en la contabilidad y base para la toma de decisiones a nivel gerencial, al no existir un control adecuado en la presentación de la información se da la posibilidad a una manipulación de la misma no solo por parte de la persona encarga de dicha función sino de otros, como puede ser el responsable del área de pagos, cobros y más, dando como consecuencia una presentación incorrecta de los saldos.

En la organización quien se encarga de esta función es el contador si bien la presentación de los balances se da al final del periodo, son la base para ser presentados a entidades de control tales como el SRI o Superintendencia, o casa matriz donde son reportados, así también dado que la organización ha adoptado NIIF Y NIC, la NIC 8 (Políticas Contables) indica que el fraude se considera un error, que dependiendo de su materialidad y su carácter que puede ser impracticable no , se lo puede aplicar retroactivo o prospectivo, por lo que implica si llega a ser retroactivo se debe destinar recursos para lograr esos cambios como son tiempo y dinero.

2.2. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS

Cuentas por pagar es uno de los procesos que debe abarcar una diversidad de controles, antes y después de su registro, dado a que es el paso previo al desembolso de dinero por parte de la organización sea a corto o largo plazo por lo que es vital que el mismo mantenga un óptimo funcionamiento pues permite “la planificación del flujo de efectivo adecuado”.

Al describir cuentas por pagar se habla de un conjunto de procesos que van desde la recepción del documento por la adquisición de un bien o un servicio y de nómina hasta su registro, para más tarde proceder a ser cancelado. A simple vista resultan pasos sencillos, sin embargo se requiere una serie de controles que permitan disminuir la susceptibilidad de la misma a un riesgo de fraude, pues está ligado con la salida de efectivo de la organización.

El área es una de las que tiene alto grado de relación con el resto de departamentos y áreas de la organización es cuentas por pagar, enfocada en la contabilización de funciones de compra y funciones del ciclo de nómina, para lo que es adquisiciones se va afecta a rubros como: efectivo, inventarios, gastos pre pagados, cuentas por pagar, gastos acumulados, costos generales de fabricación, gastos de ventas y embarques, gastos generales, administración impuestos y otros gastos, sea su pago se lo realice a crédito o al contado. (Estupiñan Gaitan, 2002).

Mientras la nómina básicamente rubros que afecten las operaciones de nómina a inventarios, mano de obra directa, e indirecta, y jubilación. A continuación en el Cuadro N°02 se detalla los procedimientos que abarcan el ciclo de cuentas por pagar y pagos.

Cuadro N°02
Descripción procedimientos cuentas por pagar y pagos

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Receptar documentación	Analista de Cuentas por pagar	Cada área a partir del primer día laborable del mes hasta el 25 o 26 se encargan de entregar la documentación referente a las adquisiciones de bienes o servicios, para su registro junto con un listado que ha sido cargado en la intranet. Clasificado en cinco grupos: industrial, bienes económicos, mantenimiento, supply chain y comercial, cada uno tiene un tratamiento diferente previo y posterior a su contabilización.	Facturas nacionales, facturas del exterior, notas de venta, notas de crédito, notas de débito, fletes, reembolso de gastos, anticipos y etc.
2	Revisar documentación	Analista de Cuentas por pagar	Se procede a validar la documentación entregada vs lo detallado en el listado, asegurando no quede documentos sin registro.	Listado Virtual Intranet y facturas nacionales
3	Inspeccionar información tributaria	Analista de Cuentas por pagar	Se revisa que las facturas nacionales tengan: la razón social, el RUC, dirección de la empresa correcto, y que el número de autorización este ingresado en el sistema.	Facturas nacionales, facturas del exterior, notas de venta, notas de crédito, notas de débito, fletes, liquidaciones de gastos, solicitud de cheques.
4	Contabilizar en el sistema	Analista de Cuentas por pagar	Para el registro contable se va al módulo de cuentas por pagar (ACP): donde la información básica que se debe ingresar para cada tipo de transacción es: código de proveedor, número de documento, tipo de documento y descripción del registro. El tipo de cuentas a utilizar varía por la naturaleza de la transacción.	Facturas nacionales, facturas del exterior, notas de venta, notas de crédito, notas de débito, fletes, liquidaciones de gastos, solicitud de cheques.

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
5	Archivar documentación	Analista de Cuentas por pagar	Cada uno de los diarios se archiva en el orden número de diario; antes se lo realizaba por proveedor.	Facturas nacionales, facturas del exterior, notas de venta, notas de crédito, notas de débito, fletes, liquidaciones de gastos, solicitud de cheques.
6	Pagar en el sistema	Analista de Pagos	Hecho el registro, se procede a efectuar el pago de acuerdo al vencimiento del documento 2 veces al mes, como parámetro se toma en cuenta lo vencido o cuyo vencimiento se da en una semana, escogiendo el banco y la forma a cancelar, exceptuando aquellos pagos de carácter urgente.	Facturas nacionales, facturas del exterior, notas de venta, notas de crédito, notas de débito, fletes, liquidaciones de gastos, solicitud de cheques. (Vencidas)
7	Cargar pago en el banco	Analista de Pagos	Registrado el pago en el sistema se procede a subir la información al banco, dependiendo del mismo se lo hace mediante archivos planos, cartas o plantillas.	Plantilla de pagos del sistema
8	Enviar solicitud de aprobación	Analista de Pagos	Una vez ingresada la información en el banco se notifica mediante correo electrónico, los rubros que deben ser aprobados a las personas autorizadas a aprobar, de tal forma que se haga efectivo el pago.	N/A
9	Archivar comprobante de egresos y retenciones	Analista de Pagos	Una vez efectivizado el pago, el banco envía mediante courier los comprobantes de egreso y retenciones.	Comprobantes de egreso y retenciones
10	Cuadrar cuentas por pagar modulo vs Estados Financieros	Analista de Cuentas por pagar	A fin de mes se realiza el cuadre de cuentas por pagar entre los saldos del módulo vs lo que indica los estados financieros.	Reporte Cuentas por pagar y Estados Financieros

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
11	Análisis de cuentas	Analista de Cuentas por pagar	Cada inicio de mes se debe realizar un análisis del movimiento mensual de las cuentas, en formatos llamados "Balance Sheet Notes".	Mayores y formatos Balance Sheet Notes
12	Intercompany cuentas por pagar y compras	Analista de Cuentas por pagar	Cada cuatro meses se debe reportar a casa matriz las compras realizadas y las cuentas por pagar entre asociadas.	Reporte Intercompany
13	Envío de estado de cuenta	Analista de Cuentas por pagar	Una vez al año se envía un estado de cuenta a los proveedores cuyos saldos se consideran materiales.	Estados de Cuentas

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Así también el Flujograma N°1, indica los procedimientos que abarcan cuentas por pagar y pagos.

Flujo grama N°01
Cuentas por Pagar Proveedores



Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.
Elaborador por: Michelle Clavijo

Cabe recalcar que para los documentos correspondientes a cualquiera de las áreas mencionadas anteriormente bienes económicos tiene un procedimiento escrito.

Compras industriales comprende todo lo relacionado con el inventario como: Materia, Embalaje, un ejemplo de ello es el registro de las compras de materia prima y embalaje nacional, al momento de realizar el registro contable, con la cuenta de compras de materia prima o embalaje nacional.

Las cuentas por pagar relacionadas con el área de mantenimiento se refiere al registro de rubros interrelacionados con la adquisición de repuestos, gastos de mantenimiento de las maquinarias y “commesas”.

Las “commesas” son rubros que corresponden a todos aquellos proyectos y valores previos que se incurren en la adquisición de un activo fijo previo a que este sea activado. Para los valores registrados en este grupo lo que se verifica al ingresar es principalmente los niveles de autorización, órdenes de compra de acuerdo al valor asignado.

Los bienes económicos tienen un procedimiento especificado e un manual sobre el origen del documento, el mismo abarca “la compra de cualquier bien o servicio que soliciten los departamentos de Ferrero del Ecuador S.A., a excepción de repuestos, servicios para manteniendo Industrial y materiales codificados”. (Manual de Procedimiento Ferrero para cuentas por pagar, 2011)

Esto lo puede realizar cualquier persona de la organización al solicitar la adquisición de un bien o un servicio, enviando a través de correo electrónico su solicitud de compra al “comprador”.

Si la solicitud sobrepasa el valor de 500 USD, el comprador debe realizar por lo menos dos cotizaciones a diferentes proveedores, bajo la revisión del Gerente de Compras. Para compras menores a 500 USD, no se necesita una cotización siempre que cumpla con los requerimientos de calidad y cantidad del solicitante, el proveedor no tenga algún tipo de vínculo familiar con algún empleado.

Más tarde el Comprador presentará al Gerente del área solicitante, quien es responsable de revisar, elegir y aprobar la cotización previa a la compra; para las áreas ligadas al área de producción, la persona responsable de aprobación va a ser el supervisor de la planta.

Para las compras cuyo monto de la compra sobrepase los 500,00 USD, el Comprador elaborará la orden de compra, una vez realizado esto se debe confirmar el pedido al proveedor enviándole, la orden de compra aprobada con las firmas.

Al haber compras consideradas como “emergentes” el comprador las podrá realizar desviando el procedimiento antes mencionado, considerando como “emergentes” si existe el riesgo de detener algún proceso productivo o existe un riesgo de inseguridad del

personal y/o las instalaciones, si el comprador no se encuentra, cualquier persona de la empresa podrá realizar la adquisición del bien.

A la llegada del documento a contabilidad (factura) se verifica que este no tenga una desviación mayor al 2% o mayor a \$1000 USD, del precio que se estipulo en la orden de compra.

Si se ha detectado dicha desviación del valor facturado versus el valor de la orden de compra, se debe realizar la respectiva notificación antes de registrar la factura para su posterior pago, para lo cual debe existir la aprobación de la Gerencia de Compras.

De existir desviaciones de precios mayores que superen los rangos establecidos por la organización, el comprador debe realizar un alcance a la orden de compra original solicitando las respectivas firmas de aprobación.

Si todo lo demás indicado anteriormente se encuentra bien y no hay alguna novedad, el siguiente paso es proceder a seguir con el procedimiento normal.

El siguiente grupo que comprende cuentas por pagar es la Supply Chain, es el vínculo de los servicios ligados con la logística de adquirir bienes del exterior (importar) de materia prima, producto terminado, repuestos, maquinarias y nacionalizaciones y exportación de

producto terminado, los rubros a registrar son lo que comprenden: honorarios cobrados por el operador logístico, aduana, agente aduanero, flete interno, seguros y más, al hablar de adquisiciones el departamento de importación y exportaciones.

El último grupo que se tiene son los rubros relacionados con el área comercial de la organización, los rubros de mayor importancia en esta área son los vinculados con publicidad y marketing, es decir todo aquello que ayude al desarrollo de las ventas en la organización, para este tipo de gastos se tiene centros de costos específicos para lo que es el área de ventas así como para lo que es publicidad y marketing estas dos últimas su registro se lo hace en base al tipo de producto al que se relaciona el gasto.

Al finalizar el mes se realiza el cuadre; como política Ferrero se establece que cualquier inconsistencia encontrada debe ser investigada y resuelta correctamente, acompañado de un seguimiento de todas para esto caso aquellas facturas pendientes de tal forma que se pueda verificar aquellas que tengan algún problema.

Los diarios generados fuera del módulo con el nombre de JP, se ejecuta a través de la intranet de la organización, cualquier persona tiene acceso a realizar una liquidación de gastos, siempre y cuando lo solicite al área de contabilidad, la creación de un usuario y la asignación de cuentas contables.

Este medio sirve para registrar rubros incurridos por el personal de la organización, las cuales más tarde se convierten en una cuenta por pagar o por cobrar al empleado, principalmente aquellos gastos relacionados a viajes, o aquellas cuya naturaleza da para que no se registre directamente por el módulo de cuentas por pagar.

Ejemplo de ello son rubros cuyo valor de adquisición es pequeño, cuya compra se la realiza de forma esporádica, no tiene relación directa con el proceso productivo y valores en los que haya tenido que incurrir el directamente el personal siempre y cuando tenga relación con sus actividades laborales. A continuación en el cuadro N° 03 detalla los procedimientos que comprenden los reembolsos de gastos al personal:

Cuadro N°03
Descripción de procedimientos de Reembolso de Gastos al personal

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Recibir liquidación de gastos de viaje y otros	Analista de cuentas por pagar	Se recibe la liquidación una vez que haya sido aprobada por el jefe inmediato en la intranet.	Liquidación de gastos de viaje y otros
2	Revisar respaldos	Analista de cuentas por pagar	Se verifica que la información detalla este respaldada por documentos físicos.	Liquidación de gastos de viaje y otros
3	Aprobar en la intranet	Analista de cuentas por pagar	Se ingresa al correo electrónico de la liquidación, se aprueba y automáticamente se genera el número de diario.	Liquidación de gastos de viaje y otros
4	Anotar diario generado	Analista de cuentas por pagar	Se dirige en la intranet a la opción "Verificación de Diario Contable", donde se anota el número de "JP" generado.	Liquidación de gastos de viaje y otros.

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
5	Revisar contabilización del diario	Analista de cuentas por pagar	Sube al sistema contable a través de una opción en el módulo GLD, se verifica que las cuentas estén correctas, de no ser así se procede a ingresar otra opción en GLD, para modificar el diario sea la cuenta o el valor.	Liquidación de gastos de viaje y otros
6	Analizar cuentas	Analista de cuentas por pagar y pagos	Se genera los mayores que sirven como base para el análisis de las cuentas por cobrar al personal, donde se cruza anticipo con liquidación o consumo de tarjeta de crédito de la empresa con liquidación, junto con la realización de Balance Sheet Notes.	Mayores
7	Enviar de estados de cuenta	Analista de cuentas por pagar	En base a los análisis de cuenta se envía estados de cuenta al personal de los valores que tienen pendientes por liquidar de los saldo a favor más tarde sean reembolsados.	Liquidación de gastos de viaje y otros

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Si el saldo que tiene la persona de cuentas por pagar es a favor del empleado el registro deberá ser ingresado por cuentas por pagar para que más tarde sea reembolsado.

Una vez contabilizado las cuentas por pagar se proceden a realizar los pagos correspondientes a proveedores, como acreedores que se han registrado, para lo cual se accede a un módulo de cuentas por pagar donde se va liquidando la cuenta por pagar al momento de realizar el pago se toma en cuenta el carácter del mismo, los que son considerados como “urgentes” son los anticipos y todos aquellos rubros relacionados con aranceles.

La programación para los documentos de carácter nacionales los pagos se da dos veces al mes, la primera se da entre el día 8 al 12 y el segundo entre el día 22 al 26, se procede a cancelar los documentos que se encuentran vencidos a la fecha o cuyo vencimiento es en una semana, para los pagos del exterior se verifica la disponibilidad de efectivo en los bancos.

Para cancelar los documento en el módulo de pagos se escoge el documento a pagar se direcciona el banco con el que se va a cancelar y el medio de pago de acuerdo a como se tenga parametrizada por proveedor los cuales pueden ser transferencia, cheque y para casos puntuales efectivo.

Los bancos que usualmente se usan en la organización son el Bolivariano para el pago de recaudación impuestos y derechos arancelarios, Produbanco para el pago a proveedores y Pichincha USD para el pago de nómina y pagos exentos de salida de divisas y Pichincha Euros para el pago a proveedores que se maneja con esta moneda.

Citibank se utiliza para el pago de lo que no esté exento del pago de ISD, antes de realizar cualquier pago se hace planificación, se verifica que se tenga los saldos suficientes sino se tiene los saldos suficientes hace transferencias interbancarias para cubrir necesidades al momento de realizar el pago.

Para efectivizar el pago para lo que es Produbanco se carga esta información al banco con archivo planos, para lo que es Pichincha se lo realiza a través de cartas y Citibank se lo hace mediante plantillas, una vez que toda la información se subió al banco, este automáticamente envía correos electrónicos para la autorización a las personas responsables de aprobar, ya que se maneja con firmas conjuntas y el pago se efectiviza cuando las dos firmas lo hayan aprobado.

Para el caso de transferencias tras la aprobación el banco la efectiviza, lo que se refiere a efectivo o cheque cuando va el proveedor a la institución bancaria, se encarga imprimir el cheque comprobante de egreso y la retención, para ciertos proveedores. Una vez dado este proceso el banco envía a través de valija a la institución los comprobantes de egresos y retenciones físicas para su posterior archivo.

2.3. FACTURACIÓN Y CARTERA

El procesos de ingresos comprende aquellas funciones que se relacionan con intercambio de un producto y o servicio con un cliente, dado que el tipo de empresa es industrial el rubro fundamental es “cuenta y efectos por cobrar” (Estupiñan Gaitan, 2002)

Dentro de dicha área abarca cuentas por cobrar, entrada de pedidos, despachos y embarques, facturación, ingresos del efectivo, gestión de cobros y garantías, las cuentas con las que directamente está relacionada dicha área de ventas, ingresos a caja,

devoluciones, descuentos, provisión por cuentas dudosas, castigo, recuperación, obligaciones e ingresos extraordinarios.

El área de Cartera es donde se maneja y verifica los saldos que se tiene pendientes con los clientes, cuyo origen está dado en las venta de bienes o servicios, a crédito, dependiendo del giro del negocio, a un plazo ya establecido. Estas cuentas pertenecen al activo corriente, cuando el crédito no tiene un respaldo se lo denomina como crédito simple. (Bravo, 2002). Cuando un valor por cobrar, implica el uso de un documento como letra de cambio, pagaré y otros más vienen a ser un documento por cobrar, la cual difiere del área de Cartera.

Dicha área está relacionada directamente con el ingreso de dinero en la organización afectada directamente al giro del negocio, por concepto de cobro a clientes, su principal vínculo es con el área de ventas con la que en forma conjunta realiza la gestión de cobro a los clientes como de facturación

De todo el ciclo, la facturación a clientes grandes es manejada por el área financiera contable, ya que de los pequeños clientes que usualmente se encuentran en lugares apartados y cuyo cobro es al contado se encarga directamente los vendedores quienes a través de pequeños dispositivos realizan la facturación, para este tipo de clientes el registro del pago la realiza el área de ventas con supervisión de cartera, a nivel del exterior, las ventas realizadas a las asociadas lo hace la bodega junto con el departamento de exportaciones.

De la verificación de los precios se encarga el área de ventas, la persona encargada de facturar se encarga de verificar datos como el nombre o razón social del cliente, RUC, el subtotal, IVA y total. Las facturas del exterior las procesa la bodega, la cual se encarga de entregar la documentación a contabilidad (área de facturación), quien tiene como función cargar el reporte y verificar las facturas físicas que entrega la bodega.

El área de Cartera se relaciona directamente con la parte del activo corriente del balance, hay dos tipos de carteras que se manejan en la organización que es cartera nacional y cartera del exterior, la primera tiene una relación directa con las ventas realizadas a nivel nacional, mientras que la segunda tiene que ver con las ventas realizadas al exterior, es decir exportaciones de productos, que tienen relación directa con el giro del negocio, principalmente las asociadas.

Para cada una de ellas existe un tipo de plan de cuentas asignados, para lo que es cartera nacional se maneja aquellas cuentas relacionadas a clientes nacionales, para llegar a depurar la cuenta por cobrar de este tipo de ventas, existe una relación directa con el área de ventas quien de acuerdo al tipo de clientes se encarga del cobro tanto de las ventas realizadas a crédito como al contado, las que son a crédito su cobro se lo realiza aproximadamente a la fecha cercana a su vencimiento

El área de ventas se encarga del registro de clientes cuyo pago es al contado y son pequeños locales comerciales que están asignados en la clasificación como “Detallistas” o “SCMI”, el resto del grupo, su registro es manejado directamente por el área de contabilidad.

Para esto en el Cuadro N°04 como en el Flujograma N°02 se detalla los siguientes procedimientos que abarca los procesos de facturación y cartera nacional, dentro del área Financiera- Contable.

Cuadro N° 04
Descripción de procedimientos de Facturación y Cuentas por Cobrar Nacional

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Receptar de pedido por parte de ventas	Analista de Facturación	Se recepta por correo electrónico el pedido por parte del área del auxiliar de ventas.	N/A
2	Procesar de la facturación	Analista de Facturación	Se ingresa en el módulo de facturación (BILL), la bodega a la que pertenece y el número de pedido.	N/A
3	Enviar al operador logístico	Analista de Facturación	Tras la contabilización esta es enviada automáticamente al operador logístico, para su impresión y posterior despacho.	N/A
4	Verificar impresión de la factura	Analista de Facturación	Se verifica en el sistema que la factura se encuentre haya sido procesada de con el cliente, subtotal, total e IVA correcto.	Factura
5	Cuadrar ventas	Analista de Facturación	Se cuadra el módulo de facturación local vs la contabilidad a fin de mes.	Estados Financieros

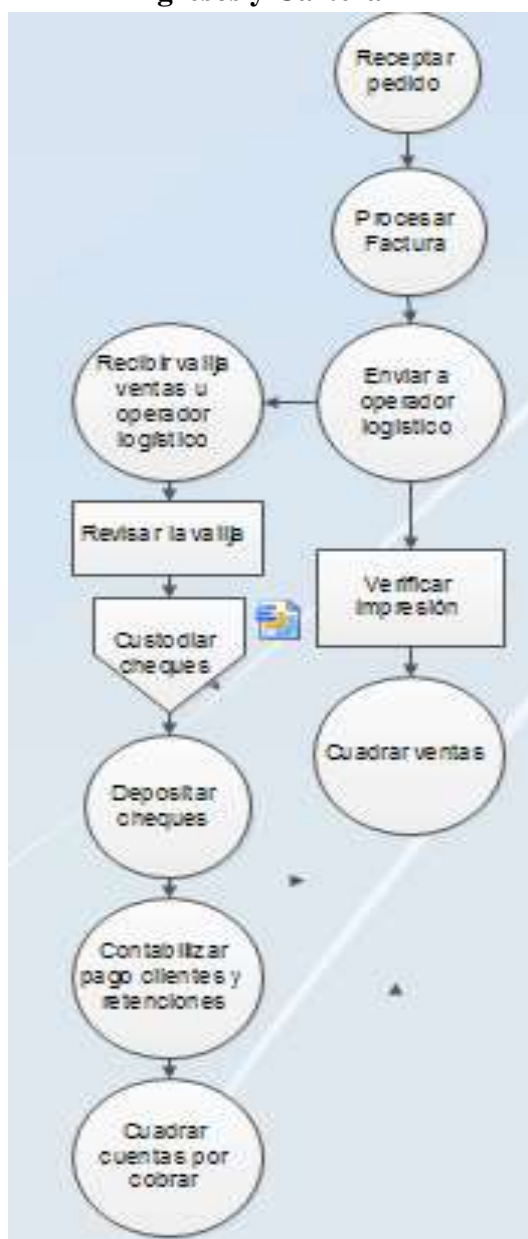
N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
6	Receptar valija	Analista de Cuentas por Cobrar	Una vez realizado el proceso de facturación se recepta dos tipos de valija una enviada por el área de ventas y otra por el operador logístico.	Valija área de ventas y valija operador logístico
7	Revisar valija	Analista de Cuentas por Cobrar	Se revisa la valija, se clasifica los documentos, se entrega las facturas emisor a la persona encargada de facturación para que las archive, y el resto de documentos es custodiado por cartera.	-Facturas de emisor, papeletas de depósitos, cheques, retenciones en la fuente y registros contables SCMI
8	Custodiar cheques hasta su deposito	Analista de Cuentas por Cobrar	Se custodia los cheques hasta el día de su deposito	Cheques
9	Enviar a depositar cheques	Analista de Cuentas por Cobrar	Se realiza una papeleta de depósito con los cheques y adjunto se realiza un listado de los cheques, esto se envía al mensajero.	Cheques y papeletas de deposito
10	Contabilizar pagos de clientes y retenciones	Analista de Cuentas por Cobrar	Se ingresa al módulo de ACR, se pone la compañía, la fecha de realización de la transacción, la referencia y el tipo de transacción, si son pagos es la fecha del depósito y como referencia el número de depósito y las retenciones con la fecha de su ingreso a contabilidad y como referencia el número de retención.	Papeletas de depósito y retenciones, detalle de cobros
11	Archivar documentación	Analista de Cuentas por Cobrar	Se archiva cada uno de los diarios generados por el número, de forma ascendente, así como las retenciones	Diarios de ingreso, papeleta de depósito, detalle de cobro y retenciones
12	Revisión de la situación de la cartera	Analista de Cuentas por Cobrar	Una vez a la semana se envía un reporte a la gerencia sobre la situación de la cartera.	Reporte de Cartera modulo
13	Cuadre de cuentas por cobrar	Analista de Cuentas por Cobrar	A fin de mes se realiza el cuadre de la contabilidad con el módulo.	Estados Financieros

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
14	Análisis de cuentas	Analista de facturación y cuentas por cobrar	Cada inicio de mes se debe realizar un análisis del movimiento mensual de las cuentas en formatos llamados "Balance Sheet Notes"	Mayores y formatos Balance Sheet Notes

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Flujograma N° 02 Ingresos y Cartera



Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Para lo que es el proceso de cartera del exterior se tiene los siguientes procedimientos como se indica en el cuadro N°05 y Flujograma N°03:

Cuadro N°05
Descripción de procedimientos de Exportaciones y Cartera Exterior

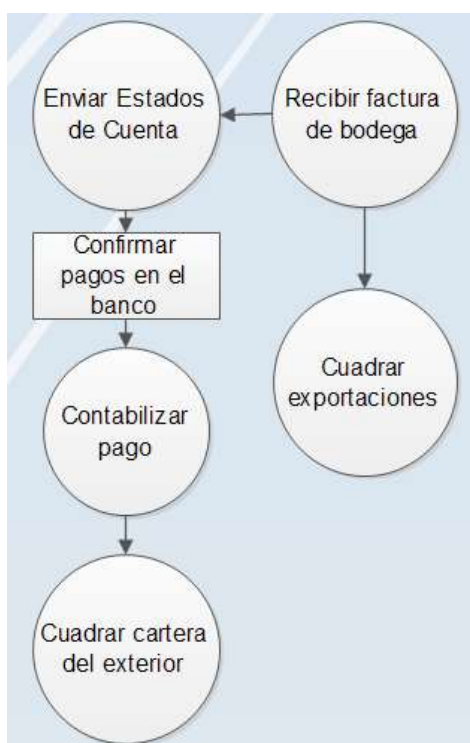
N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Receptar factura de exportación	Analista de Facturación	Se receipta la factura que fue procesada en Bodega cuyo plazo de crédito está parametrizado a 90 días por política Ferrero.	Factura del exterior
2.	Archivar documentación	Analista de Facturación	Se archiva cada una de las facturas de forma ascendente	Factura del exterior
3	Cuadrar exportaciones	Analista de Facturación	Se cuadra las exportaciones vs la contabilidad.	Estados Financieros
4	Enviar estados de cuenta a clientes del exterior	Analista de Cuentas por Cobrar	A principios de cada mes se envía estados de cuenta a los clientes del exterior (empresas asociadas) de las facturas vencidas.	Estados de cuenta
5	Confirmar pago en el banco	Analista de Cuentas por Cobrar	Se verifica en el banco las facturas pagadas por las asociadas, por norma del organización a nivel mundial la fecha de pago es partir del 17 de cada mes.	Documento de transferencia
6	Contabilizar pago	Analista de Cuentas por Cobrar	Se registra el cobro en módulo de ACR, cuyo procedimiento es el mismo que pagos nacionales	Documento de transferencia
7	Archivar documentación	Analista de Cuentas por Cobrar	Se archiva los diarios de ingreso de forma ascendente con su soporte adjunto	Documento de transferencia
8	Cuadrar cuentas por cobrar exterior	Analista de Cuentas por Cobrar	Fin de mes se realiza el cuadre de las cuentas por cobrar al exterior vs contabilidad, por política de grupo el crédito entre asociadas es a 90 días.	Estados Financieros

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
9	Analizar cuentas	Analista de Facturación y Cuentas por Cobrar	Cada inicio de mes se debe realizar un análisis del movimiento mensual de las cuentas que cada persona maneja ,en unos formatos llamados "Balance Sheet Notes"	Mayores y formatos Balance Sheet Notes
10	Intercompany	Analista de Facturación y Cuentas por Cobrar	Cada cuatro meses se debe reportar a casa matriz las ventas realizadas y las cuentas por cobrar entre asociadas.	Reporte Intercompany

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Flujo grama N° 03 Cartera del exterior



Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Todos estos procedimientos para lo que es exterior se basan en las políticas de grupo, que son específicamente establecidas por el Group Credit Commit quien es encargado de las cuestiones específicas de crédito del grupo, a nivel nacional el grupo da la potestad que cada una de las políticas sean establecidas, de acuerdo a la situación de cada país.

2.4. TESORERÍA

Tesorería es el área relacionada directamente con la entrada y salida de fondos en la organización, se puede definir al área de tesorería a como la encargada del manejo de dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos, es decir el disponible que posee la misma.

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias que contribuyan a un adecuado manejo de los recursos financieros de la organización.

La gestión del área se basa en una administración de los fondos retenidos en corriente, es decir cuentas que se espera que se transformen en liquidas a un tiempo determinado, mas no en su registro, también se encarga de verificar las necesidades de liquidez a corto plazo, los excesos o recursos ociosos de liquidez y el control y gestión de las operaciones con entidades financieras.

La persona encargada del área de tesorería tiene los siguientes procesos que se describen a continuación en el Cuadro N° 06:

Cuadro N° 06
Descripción proceso Tesorería

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Conciliación de Bancos	Jefe de Tesorería	Cruce de registros contables que afectan a la cuenta de bancos vs estados financieros, se realiza una vez al mes	Estados de Cuenta y Movimientos contables
2	Verificar de registros de cuentas por pagar previo a su pago	Jefe de Tesorería	Verificación de la correcta contabilización de los documentos previo a pagar de aquellos valores considerados altos.	Facturas y documentos ingresados en cuentas por pagar
3	Realizar Cash Flow	Jefe de Tesorería	Realiza el Cash Flow proyectado de ingresos y egresos de los tres meses siguientes para ver disponibilidad de dinero y faltantes, también se ejecuta del mes transcurrido de pagos nacionales, nomina, impuestos, recaudación nacional y exterior.	N/A
4	Envío y consolidación de intercompany	Jefe de Tesorería	Subir la información de intercompany de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, compras y ventas para el posterior cruce con las asociadas.	Reportes de Intercompany, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ventas y compras.

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
5	Analizar cuentas	Analista de Facturación y Cuentas por Cobrar	Cada inicio de mes se debe realizar un análisis del movimiento mensual de las cuentas que cada persona maneja, en unos formatos llamados "Balance Sheet Notes"	Mayores y formatos Balance Sheet Notes

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Dentro de las políticas de la empresa la “Tesorería Local” es que debe gestionar los desembolsos de acuerdo a las directrices del grupo, en particular en cuanto a la frecuencia de los pagos, garantizando que los pagos sean procesados con precisión ya tiempo, basado en el calendario previsto de pagos, de conformidad con el calendario de pagos y aprobación de la factura. (FERRERO GROUP , 2012)

La aprobación del pago debe limitarse al personal autorizado, en caso de que los pagos se procesan mediante un sistema de banca en línea, debe asegurarse de que el acceso a la banca online se concede únicamente a un número limitado de personal autorizado.

Las conciliaciones bancarias deben realizarse mensual para todas las cuentas de banco por el departamento del Tesoro correspondiente y aprobados por el Jefe de Local Jefe del departamento de Finanzas, con una documentación relacionada debe estar debidamente

archivada. Cualquier excepción debe ser monitoreada oportuna y resuelta. (FERRERO GROUP , 2012)

Como responsabilidad se tiene la consolidación de estos cuatro reportes Intercompany y de reportar a casa matriz, dicha información donde se realizará el cruce con el resto de asociadas. Así como la realización del análisis de cuentas entre relacionados con las cuentas de bancos y las conciliaciones.

2.5. CAJA CHICA

El proceso de caja chica que es un fondo auxiliar que necesita medidas adecuadas para su seguridad, el manejo de la caja chica actualmente está siendo custodiada por la persona encargada de cartera quien se encarga de entregar el dinero, solicitar su reposición y el cuadrar la misma de mensualmente.

La caja chica actualmente no consta con un fondo fijo ni con una política establecida para su manejo, para esto según política Ferrero, exige que hayan procedimientos que describen la gestión de caja chica, en particular en relación con la seguridad física, manejo de caja chica y la cantidad máxima de umbral de caja chica deben estar autorizadas por CFO y Jefe de Tesorería, la reconciliación caja chica debe estar debidamente documentada y aprobada por el Jefe de Local. (FERRERO GROUP , 2012)

El proceso actual consiste en que cualquier persona de la organización puede solicitar dinero de caja chica, para esto se da los siguientes procedimientos como se indica en el Cuadro N°07 y Flujograma N°04.

Cuadro N°07
Descripción procedimientos de Caja Chica

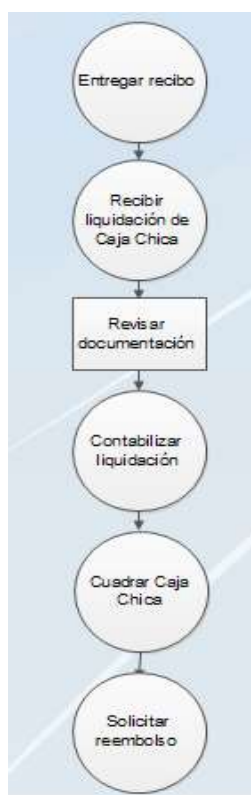
N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Entregar recibo	Analista de cuentas por cobrar	Se entrega un recibo provisional a la persona que solicita el dinero que no debe ser mayor al valor de \$100.	Recibo
2	Recibir de Justificación de Caja Chica	Analista de cuentas por cobrar	Se recepta la liquidación de caja chica, una vez que haya sido aprobada en la intranet por el Jefe Inmediato, se devuelve el recibo al usuario.	Liquidación de caja chica
3	Verificar documentación	Analista de cuentas por cobrar	Se verifica que la liquidación de caja chica este respaldada por rubros descritos	Liquidación de caja chica y respaldos
4	Contabilizar liquidación en la Intranet	Analista de cuentas por cobrar	Se contabiliza mediante la intranet y se verifica en número de diario y que este direccionada a la cuenta de Tesorería	N/A
5	Cuadrar caja chica	Analista de cuentas por cobrar	A fin de mes se realiza el cuadre de la caja la cual es firmada por la persona responsable como por el Jefe de Tesorería.	Mayores y documento de cuadre de la caja

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
6	Solicitar reposición de fondos	Analista de cuentas por cobrar	Se solicita a cuentas por pagar con consentimiento de Tesorería un reembolso de fondos en base a justificado	N/A
7	Analizar cuentas	Analista de Facturación y Cuentas por Cobrar	Cada inicio de mes se debe realizar un análisis del movimiento mensual de las cuentas que cada persona maneja, en unos formatos llamados "Balance Sheet Notes"	Mayores y formatos Balance Sheet Notes

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Flujograma N°04 Caja Chica



Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Existen casos especiales en que hay proveedores cuyo pago se realiza en efectivo, debido a la naturaleza de la compra se exige que el pago sea al contado por lo que para estos pagos se paga con caja chica, pero el registro lo realiza cuentas por pagar; para lo cual se entrega la factura original a la persona encargada de caja chica, una copia a cuentas por pagar para que esta ingrese la factura, se realice las respectivas retenciones y más tarde se dé el cruce.

El dinero solicitado por la reposición de fondo es retirado por un empleado de la empresa a manera de efectivo, el objetivo es que tanto la cantidad justificada como la cantidad solicitada sean la misma dando un movimiento neto en el mayor igual a cero, manteniendo la misma base.

2.6. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

El paso final tras la contabilización de los diarios es el proceso de emisión de Estados Financieros, para esto, la persona encargada es el contador de la empresa quien tiene la obligación de emitir y tener listos los balances cada mes (trece días después que se haya terminado el periodo al que hace referencia el balance).

Para lo cual el cuadro N°08 indica los procedimientos que se tiene para su emisión.

Cuadro N° 08 **Descripción de procedimientos de Emisión Estados Financieros**

Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
1	Contabilización de Nomina	Jefe de Contabilidad	Una vez que esta ha sido pasada por cuentas por pagar se envía un detalle completo del gasto y de las cuentas por cobrar de la nómina.	Detalle de nómina
2	Verificar el correcto archivo físico y contabilización de diarios manuales	Jefe de Contabilidad	Se debe verificar que cada diario se encuentre archivado y firmados, previo a que se cambie al estatus de "Post", como política Ferrero.	Diarios Físicos
3	"Postear" diarios	Jefe de Contabilidad	Cambiar de estatus a cada uno de los diarios, exceptuando aquellos que tengan error; de tal forma que no puedan ser objeto de modificación y cuyo movimiento conste en los Estados Financieros	N/A
4	Emitir Estados Financieros preliminar	Jefe de Contabilidad	Se saca el primer Estado Financieros y se envía a todo el departamento para la verificación de saldos.	N/A
5	Ingresar de costo de ventas	Jefe de Contabilidad	El paso previo a obtener el balance final es el registro del costo de ventas el cual se coteja con los saldos enviados por el área de costos.	Inventarios del área de Costos
7	Revisar cuadre de módulos	Jefe de Contabilidad	Revisar el correcto cuadre de los módulos de ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y activos fijos.	Cuadros del área
8	Análisis de cuentas	Jefe de Contabilidad	Cada inicio de mes se debe realizar un análisis del movimiento mensual de las cuentas que cada persona maneja, en unos formatos llamados "Balance Sheet Notes"	Mayores y formatos Balance Sheet Notes
9	Revisar Balance Sheet Notes	Jefe de Contabilidad	Revisar el análisis realizado en el Balance Sheet Notes, de cada una de las cuentas que conforman el Estado de Situación Financiera	Balance Sheet Notes

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Documentos
10	Emitir Estados Financiero Final (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral)	Jefe de Contabilidad	Una vez realizado esto se emite el estado financiero final y se procede a cerrar el periodo.	Estados Financieros

La contabilización de la nómina su contabilización está a cargo del Jefe de contabilidad debido a la confidencialidad del manejo de estos rubros, la verificación de archivo físico de los asientos manuales es una manera de comprobar la autorización y legitimidad de cada uno de los diarios, el “Postear”, es uno de los pasos que permite que un movimiento se refleje en los Estados Financieros.

Al emitir los Estados Financieros preliminar es una manera de que cada uno de los responsables del proceso pueda comprobar que los mismos reflejen los saldos correctos, así también es una forma de asegurar que los valores de los módulos son correctos, como el análisis de cuentas es una forma de identificar cualquier anomalía en los movimientos contables.

3. ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO

El análisis a realizar comprende la creación de una matriz que ayude a identificar los factores de riesgo que pueden estar relacionados al fraude, para más tarde obtener un diagnóstico y plantear una propuesta.

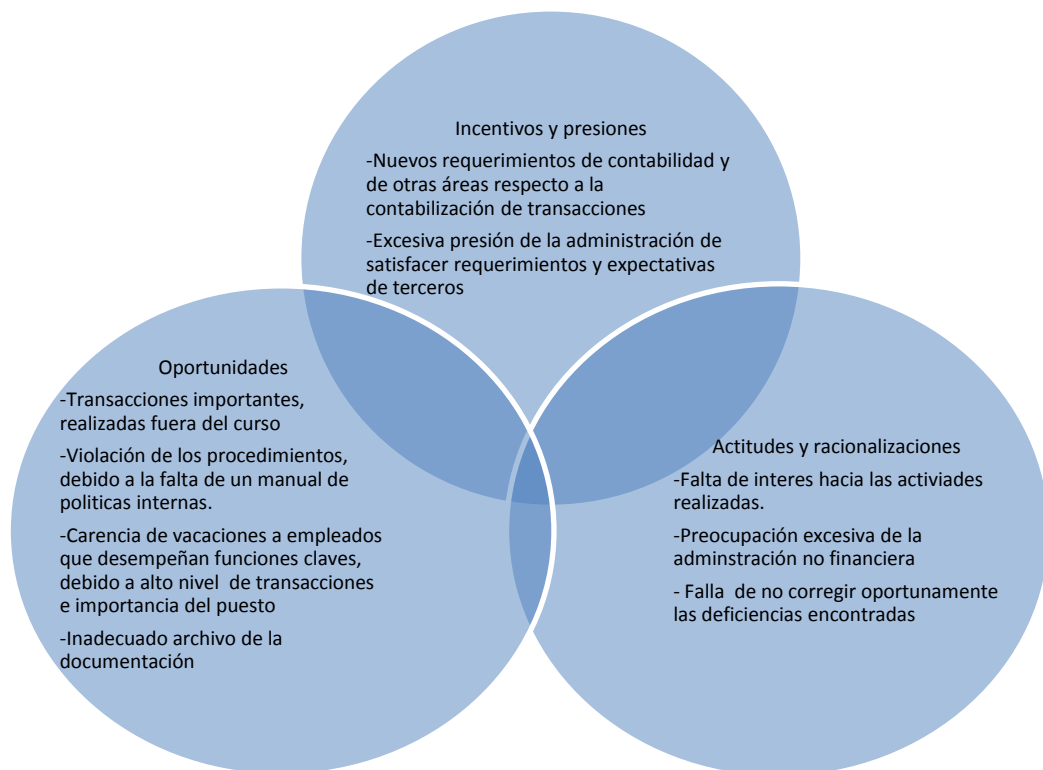
A partir de ello, lo que se va realizar es analizar los posibles esquemas y escenarios, identificando los esquemas específicos del fraude, los saldos de cuentas y errores potenciales relacionados con el riesgo de fraude, todo esto como la base llegar a un análisis de la probabilidad e importancia de los posibles riesgos de fraude.

Hay que tomar en cuenta que el riesgo puede ser difícil de cuantificar, para lo cual se va a tomar una estimación de la importancia del riesgo, una evaluación de la probabilidad de que el riesgo al fraude se materialice, una evaluación de las medidas que conviene adoptar. (Silva, 2012)

Cuando un riesgo no tenga un efecto significativo y cuya probabilidad de materialización es baja no se considerará motivo de preocupación en cambio si el riesgo es muy alto y es probable que se materialice, debe ser parte de un análisis más riguroso

Para analizar cada una de las áreas el Grafico N°02 va a presentar es un esquema general que permite identificar de acuerdo a los procedimientos realizados los posibles factores de riesgo comunes en cada uno de los procesos del área Financiera - Contable mediante tres diferentes escenarios comprendidos en: incentivos, oportunidades actitudes, acompañado de un cuestionario para tener un amplio panorama.

Gráfico N°02
Gráfico para la identificación de riesgos



Elaborado por: Michelle Clavijo

Fuente: Capacidad de recuperación empresarial

¿Dónde podría ocurrir un fraude?

El fraude se puede dar sea fuera dentro del departamento en las áreas señaladas con anterioridad ya que las mismas son aquellas que se podría decir tienen exposición al riesgo de fraude.

¿Cómo sería el fraude?

El fraude para cuentas por pagar se podría dar si no hay una revisión de la documentación que ingresa al área de contabilidad, por lo que no se tuviera la certeza de la legitimidad del documento, sin embargo esta es la base para que al momento de realizar un pago se dé un desembolso indebido.

Para lo que es la parte de facturación el riesgo de fraude se da al momento de que no exista un control en los ítems facturados, actuando como filtro de control, lo que se refiere a cartera se da cuando se dé el uso inapropiado de los fondos que ingresa y cuando no se ha establecido formas de pago adecuadas ejemplo el uso excesivo de efectivo.

Tesorería es uno de los puntos que se puede decir que tiene mayor riesgo ya que está centrado en el manejo del ingreso y la salida de fondos, si se diera un tipo de fraude sería el mostrar un cash flow alterado debido a la falta de liquidez en la organización ya que con el objetivo de cumplir las metas establecidas por la alta gerencia se dé una distorsión de los valores.

Al igual que tesorería la caja chica si bien es un fondo cuyo valor no es significativo sin embargo debe tener un control adecuado el tipo de fraude que se puede presentar acá es el uso indebido de los fondos que no estén destinados para lo que es la esencia de la caja chica, como préstamos a empleados.

Por ultimo lo que se refiere al presentación de estados financieros el fraude puede ser el hecho de que exista una intervención de la alta gerencia para que se dé una modificación en la información a revelar de los estados financieros.

¿A cuales tipos de fraude es susceptible el área?

Al tipo al que es susceptible el área es al manejo indebido de los fondos y presentación distorsionada de los estados financieros.

¿Cuáles son los efectos en los libros y registros?

Los efectos en libros y registros serían el no presentar saldos reales de las cuentas.

¿Cuándo podría ocurrir el fraude?

En las situaciones actuales el fraude se puede dar cuando no hay un separación de funciones no solo física si no a base de sistema, cuando más de dos personas conozcan el manejo del mismo proceso y lo realicen al no haber una revisión a conciencia de la documentación que ingresa al área de contabilidad, cuando no hay un manual de políticas y funciones que establezca controles mínimos como procedimientos propios del área como desinterés por parte de la persona a cargo del puesto y las metas establecidas por la alta gerencia se vean difíciles de alcanzar.

3.1. TIPOS DE FRAUDE PARTICULARES DEL ÁREA

El tipo de estructura organizativa que se tiene en una empresa varia de modo significativo debido a factores como la filosofía y el estilo con el que se maneja las operaciones, el fraude al que está expuesta una organización se considera como los actos cometidos ya sea por los empleados, directivos, consejeros, accionistas u otras personas que tengan relación con la empresa. (Eslava, 2011).

Los tipos fraudes se originan en una organización se clasifican en fraudes por apropiación indebida, que puede ser robo o hurto. Fraude por ocultación o falsificación, en el que se da una manipulación de la información, fraude por manifestación falsa y por abuso de poder. (Eslava, 2011).

Para que un hecho se considere fraude este debe ser un acto mal intencionado, en el que se genere beneficios ilícitos a quien lo comete o a terceras personas, causando pérdidas económicas llegando a una exposición de sufrir una pérdida.

Las organizaciones muchas veces dan la facilidad de que se llegue a cometer un fraude debido a varias circunstancias como un sistema de control inoperante, despreocupación en los controles, carencia de políticas, creencia de que la falta de confianza es un mecanismo de control, falta de separación de funciones y el temor al escándalo. (Eslava, 2011)

La mayor parte de los fraudes sucedidos en una organización inician en una escala menor, a medida que el fraude va creciendo es de esperarse que la persona que lo detecte sea un compañero de trabajo, la gerencia o un auditor externo o interno, aquellas personas relacionadas con el departamento financiero son propensos a cometer el hecho en sus propios términos, debido a que se está ligado con el manejo de dinero y movimientos en la organización.

Los ejemplos de fraudes más comunes están dados en la “malversación de activos” el cual involucra el robo de efectivo o activos; el “descremado” (skimming en inglés), que es el robo antes de una transacción o movimiento ser registrado en libros, el fraude de desembolso relacionado al hecho de que una persona en la organización emita el pago de bienes o servicios ficticios, facturas infladas o facturas por compras personales, también se tiene el fraude por reembolso de gastos, el fraude por rol de pagos al momento de emitir un pago después de presentar reclamos falsos por compensación, el fraude en los estados financieros el cual se relaciona en la inclusión de información falsa como parte de los estados financieros, la mayor parte de esto involucra estados financieros fraudulentos que dan como resultado una medición errada del desempeño, esta viene a ser uno de los puntos más importantes ya que se puede encubrir delitos. (The Institute of Internal Auditors , 2011)

El área de Tesorería está expuesta al riesgo de fraude ya que, el modus operandi consiste en transferencias electrónicas de efectivo hechas directamente de la cuenta bancaria de la compañía a la de un empleado.

Generalmente la administración no se da cuenta de esta situación hasta después de un periodo promedio de 6 meses, también se puede dar que haya cheques emitidos al mismo beneficiario varias veces, cheques que se emiten "a la misma organización" y que son cambiados por efectivo.

Estas irregularidades que se cometen contra el efectivo pretenden un fin propio o no autorizado para cubrir faltantes especialmente relacionados con lo que son cuentas por cobrar en la que se trata de manipular fraudulentamente o falsear documentos de registro de caja bien sea por ingresos o por egresos. (Galvan, 2011).

Por otro lado, cuando existen pagos en efectivo (por ejemplo a proveedores artesanales o de insumos alimenticios) el efectivo también tiende a ser malversado. (Galvan, 2011).

Cuando hay una caja general o incluso cajas chicas, se intercambia la comodidad por el control, y se ha visto casos donde se deposita el monto de la caja chica a un empleado en su cuenta personal. (Galvan, 2011). “También se puede utilizar como medio para cambiar cheques a empleados, realizar préstamos o confundir con recursos de otros proyectos o del mismo custodio” (Vaca, 1992)

Al momento de la emisión de los estados financieros que es el ciclo que se encarga de la recolección de la información contable, se está expuesto un medio en el cual se está puede haber una presentación incorrecta de los saldos o cuentas determinadas u ocultar hechos dolosos, procesando los asientos contables que no son aceptados por la dirección de la empresa de tal forma que se lleva a la elaboración de estados financieros inadecuados o inexactos de tal manera que no se presenta la información real. (Estupiñan Gaitan, 2002)

Hay que tomar en cuenta que los faltantes no ocultados por cargos a cuentas del estado de resultados, pueden ser trasladados a cuentas reales o de balance, realizando artificios. Habitualmente, las malversaciones se presentan cuando los libros están desordenados o no están sujetos a supervisión, lo que permite a un empleado quedarse con efectivo y recibos. (Eslava, 2011). Los tipo de fraude según el Cuadro N°08 van relacionado es la apropiación de los activos, corrupción y manipulación contable

Cuadro N°09 Tipos de Fraude

ACTIVOS	
Activos tangibles	
Efectivo	
<input type="checkbox"/>	Falsificación cheques
<input type="checkbox"/>	Tramas de facturación
<input type="checkbox"/>	Devolución de mercadería a cambio de efectivo
Nómina	
<input type="checkbox"/>	Empleados no existentes
<input type="checkbox"/>	Manipulación de comisiones
<input type="checkbox"/>	Falsificación de horas
Activos tangibles	
Propiedad, planta y equipo	
<input type="checkbox"/>	Espionaje
<input type="checkbox"/>	Perdida de la información
<input type="checkbox"/>	Infiltrados
Clientes y proveedores	

<input type="checkbox"/> Cartera de clientes y modificación de contratos
FRAUDE POR CORRUPCIÓN
Conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Intereses en proveedores
<input type="checkbox"/> Revelación de información
<input type="checkbox"/> Desvió de negocios
Pagos Ilícitos
<input type="checkbox"/> Regalos
<input type="checkbox"/> Viajes
<input type="checkbox"/> Tratos de favor
Sobornos
<input type="checkbox"/> Modificación de ofertas
<input type="checkbox"/> Revelación de información
<input type="checkbox"/> Sobrefacturación
FRAUDE POR MANIPULACIÓN CONTABLE
Ingresos
<input type="checkbox"/> Ingresos ficticios
<input type="checkbox"/> Reconocimiento anticipado
Gastos
<input type="checkbox"/> Diferimiento de gastos
<input type="checkbox"/> Capitalización de gastos
Ocultación
<input type="checkbox"/> Pasivos
<input type="checkbox"/> Garantías
Información
<input type="checkbox"/> Operaciones vinculadas
<input type="checkbox"/> Pre - datación
<input type="checkbox"/> Disposición de activos

Fuente: Gestión del control interno en la empresa

Elaborado por: Michelle Clavijo

Los tipos de fraude antes mencionados, cualquier organización es susceptible por lo que un manejo adecuado del riesgo, si bien no va impedir que llegue a suceder, logra que su impacto sea leve, siempre y cuando exista un adecuado manejo que va más allá de políticas y un control interno.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente así como la identificación de las áreas más susceptibles se ha determinado cuales son los posibles factores de riesgo del área:

- Control interno débil en la organización por la falta de un manual o desconocimiento de las políticas y procedimientos internos de la organización.
- Presión de los departamentos para el cumplimiento de objetivos
- Presión de la alta gerencia para el cumplimiento de objetivos y tiempos establecidos
- Presión de las entidades de control
- Rotación de puestos
- Carga de trabajo en las actividades realizadas
- Conflicto de intereses por parte de la persona encargada
- Desinterés hacia las actividades realizadas por parte de la persona responsable

Así también los procesos con mayor susceptibilidad y cuya relación con los factores de riesgo de fraude son las siguientes:

- Cuentas por pagar debido a que se relaciona con el proceso de compras y el paso previo al desembolso de dinero.
- Justificación de gastos del personal, ya que la misma se encarga de los gastos y consumos que realizan los empleados de la organización.

- Pagos ya que el mismo se relaciona con el directo desembolso de dinero.
- Facturación ya que es el proceso previo a que ingreso fondos en la organización
- Cartera se debe a que la misma se encarga de la recolección y contabilización de los ingresos.
- Tesorería ya que la misma maneja el Flujo de los Ingresos y Egresos en la organización.
- Caja chica ya que es dinero a la mano cuyo uso puede ser utilizado para otros propósitos.
- Estados Financieros, pues los mismos reflejan la realidad financiera de la organización y sirve para el conocimiento de terceros.

3.2. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS

A continuación el Cuadro N°10 presenta la matriz de riesgo correspondiente a los procesos de Cuentas por y Pagos donde se puede ver el riesgo que hay en estos dos procesos, junto con la calificación y el análisis sobre el por qué se ha dado dicha calificación.

Cuadro N°10
Matriz de riesgo Cuentas por Pagar y Pagos

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	Falta de establecer lineamientos que se deben llevar en el área como punto de referencia para actuar frente a cualquier situación.	No respetar los procedimientos y políticas tanto de grupo como de la empresa.	N/A	Cuentas por pagar y pagos	Alta	3	Alta	3	6
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a áreas relacionadas.	Registro y pago de compras no autorizadas o premeditadas para satisfacer intereses de proveedores y terceros	Cuentas por pagar proveedores y gasto	Cuentas por pagar y otras áreas relacionadas	Media	2	Media	3	5
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a la alta gerencia.	Omitir controles, para satisfacer las necesidades de la alta gerencia como tiempos de entrega de la información.	Cuentas por pagar proveedores y gasto	Cuentas por pagar y la gerencia	Alta	3	Alta	3	6

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
4	Presión de las entidades de control	No tener la información solicitada por el ente de control, o que los registros no revelen la información solicitada	Registro de gastos que no son propios de la empresa con el objetivo de enviarlos como deducibles.	Gastos	Cuentas por pagar y la gerencia	Media	2	Media	2	4
5	Ausencia de rotación de puestos	Demasiada confianza y conocimiento del puesto que la persona llegue a cometer fraude	Omitir filtros de control, conocimiento amplio de proveedores.	Cuentas por pagar proveedores y gasto	Cuentas por pagar	Media	2	Media	2	4
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	Ineficiencia en el desempeño	Por falta de tiempo se omitan pasos y funciones dando la posibilidad abierta a una disminución del control	Cuentas por pagar proveedores	Cuentas por pagar y pagos	Media	2	Media	2	4

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	Interés personal y económico hacia transacciones que perjudican a la organización	Desviación de fondos hacia cuentas personales mediante el registro de cuentas por pagar ficticias	Cuentas por pagar proveedores y bancos	Cuentas por pagar y pagos	Baja	2	Alta	3	5
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	Registro de posibles errores que pasen desapercibidos	Falta de cooperación con las áreas relacionadas en las que se pueda analizar situaciones extrañas que en situaciones pasen desapercibidas	Cuentas por pagar proveedores y bancos	Cuentas por pagar y pagos	Alta	3	Media	2	5
									Total	39

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Mediante la matriz de Análisis de Riesgo se determina aquellos factores de riesgo de fraude que pueden tener un alto o posible riesgo de fraude en la organización. La existencia de un control interno débil y una falta de un manual a lo que se refiere a cuentas por pagar y pagos se ha calificado con una probabilidad alta dado la parte de política y procedimientos todavía se encuentra estructurando que trae como consecuencia que no haya normas establecidas de manera formal para el manejo del área.

Dicha situación conlleva a que sea susceptible porque todavía no se cuenta con los lineamientos adecuados y necesarios sobre el procedimiento que se debe llevar tanto en la parte de cuentas por pagar como de pagos.

Dentro de la importancia a nivel general es alta, porque es un principio de control contar con un manual de políticas y procedimientos que debe abarque los controles mínimos que se debe llevar a nivel de función. Sin esto, no se tendría un conocimiento adecuado de las políticas que abarcan cuentas por pagar, que procedimientos son propios del área y cuáles no.

Por ejemplo el especificar que existe una persona encargada estrictamente de registrar las adquisiciones a cargo de contabilidad y otra persona cuya función es la emisión de pagos relacionada estrictamente con tesorería y cuyas funciones no se pueden mezclar.

El segundo riesgo que se ha encontrado es la presión del área por los departamentos externos, la probabilidad que se le dio es media dada a que cuentas por pagar y pagos tienen una estrecha relación con los departamentos externos por el registro de compras y adquisiciones como la emisión de pagos, ya que cada departamento tiene que manejar sus proveedores por lo que la presión de ellos, es presión pagar cuentas por pagar y pagos para el pronto registro y pago lo que trae como consecuencia que se omita controles provocada por la negligencia del otros departamentos.

La importancia que se ha dado es media ya que para el caso de Cuentas por Pagar la presión puede venir por el pronto registro de algún documento que venga si autorización en su orden de compra en este caso se acepta la factura sin dicha orden , para el caso de Pagos la presión va más por el hecho de no tener la seguridad si desembolso de dinero hacia un proveedor es totalmente fiable, si bien son los gerentes los encargados de aprobar los pagos, esto puede convertirse en una práctica común para valores pequeños que si bien a un corto plazo no tenga consecuencias lo va a ser a largo plazo. En el que dichas áreas se conviertan más en cómplices que en un filtro de control.

La presión ejercida por la alta gerencia se la ha calificado con una probabilidad e importancia alta por las siguientes razones: dicha presión puede estar dado por el cumplimiento de objetivos a corto plazo como: objetivos anuales, cierre de ejercicio fiscal, proyectos y solicitud de información a terceros. Si la gerencia como el empleado no la sabe llevar de la manera adecuada puede resultar un punto en contra para su desempeño.

Esto haría en primer lugar que con el objetivo de optimizar el tiempo para llegar a cumplir los objetivos, el empleado omita pasos que formen parte del filtro de control trayendo como consecuencia que se pase por alto errores y no los de a conocer a la gerencia por miedo provocando negligencia: ejemplo de esto sería que la persona encargada deje a un lado la actividad de revisar la documentación que ingresa al área por considerar que es una actividad que conlleva tiempo y no hay necesidad de hacerlo. Lo que da como consecuencia que no se tenga la certeza de que toda la documentación ingresada tenga la debida autorización, soporte y sea legítima.

Para el caso de pagos este se convierte en el final del ciclo, en el que si la persona que realiza el dicha actividad no tiene una buena relación con la persona de pagos y no hay un trabajo en equipo lo más probable es que se dé una salida de los fondos, como la relación de confianza que debe haber con alta gerencia.

Si bien son los Estados Financieros son los que resumen el movimiento de la organización y su presentación está a cargo de los mandos altos, cuentas por pagar y pagos son piezas fundamental del ciclo debido al monto que ingresa tanto en costos y gastos como los valores que salen por concepto de pagos, puntos que son revisados por las entidades de control.

El riesgo hacia entidades de control va en el sentido de que si la información presentada no es legítima y ha sido manipulada o no cuenta con los respaldos necesarios trae como consecuencias sanciones graves hacia la organización. Por lo que es la persona encargada

tanto de cuentas por pagar como pagos debe tener el criterio necesario para saber que los valores ingresados tienen el debido soporte y legitimidad debido a que estos representan montos altos para la organización.

Se puede estar expuesto a una baja rotación de puestos dentro de organizaciones en las que sus empleados llevan un largo tiempo trabajando, todo inicia en la alta gerencia donde se dé un exceso de confianza hacia el empleado por las actividades que realiza y el alto conocimiento que tiene sobre las mismas.

El hecho mantenerse en un mismo puesto, la probabilidad se la ha ubicado como media, debido a que buena parte de los que componen el departamento son personas que se encuentran realizando esta actividad en un corto tiempo, sin embargo la importancia que se le da es alta ya que el empleado puede entrar primero a una zona de confort donde no busque nuevos caminos de mejorar sus actividades.

Segundo esta va relacionada con otro riesgo que es el conflicto de intereses y el desinterés del encargado hacia las actividades que realiza. Esta viene igual acompañado con la excesiva carga de trabajo que se puede llegar a tener el empleado que la que la falta de tiempo para realizar sus tareas deje a un lado actividades que son filtro de control.

La razón por las que estas tres van de la mano es que si hay un conflicto de intereses en las personas que están a cargo de cuentas por pagar y pagos en la organización es un camino abierto a obtener fondos de la organización mediante la creación de proveedores ficticios y

desembolso de fondos no autorizados, esto se vuelve más fácil cuando la persona ha trabajado bastante tiempo en el mismo puesto, ya que tiene un conocimiento amplio tanto del manejo de proveedores como de pagos si bien es una ventaja a corto plazo a largo se va convirtiendo en un riesgo.

Si esa no es la reacción el hecho de mantenerse en el mismo puesto provoca desinterés y acompañado por la falta de motivación, provoca que la persona pierda las ganas de trabajar ya que los dos puestos son una cadena donde la falla de uno repercute en el otro, es decir que si un valor está mal registrado si no hay el trabajo en equipo lo más seguro es que se dé una salida de fondos errónea.

Las cuentas de personal específicamente las que tratan de gastos de viaje es un tema que se maneja de forma habitual en la organización, debido a que muchos empleados deben trasladarse dentro o fuera del país por motivos de trabajo en general de acuerdo a las preguntas realizadas si bien existe una aprobación por parte del jefe inmediato, no se puede saber a ciencia cierta si en verdad los gastos justificados son en realidad legítimos.

Si bien se realiza una liquidación de gastos donde se describe a de forma breve las actividades realizadas, sería bueno solicitar un pequeño reporte de las actividades realizadas especialmente en base a fechas ya que al momento de justificar cada gasto se solicita ingresar la fecha real de la transacción.

Es importante una revisión de aquellas cifras inusuales y los adjuntos que van en cada una de las liquidaciones, el hecho de no solicitar en el momento adecuado una devolución del anticipo otorgado por la organización es una forma de medir cuan confiable puede ser el empleado el hecho de hacerlo, implica que el empleado se mal acostumbre dejando cuentas por cobrar que pasen de ser del corto al largo plazo.

Si bien es el área de contabilidad el filtro si no hay un control adecuado puede haber complicidad de parte de la persona encargada del área como del empleado

Confirmar que los sistemas de control interno utilizados en éste área, son eficaces, no existe un nivel de medida que determine que lo anterior se vaya cumplir actualmente cada persona que maneja cada una de las funciones es responsable de las actividades que hace y de reportar cualquier duda o novedad a su jefe inmediato, no existe un tercero del cual se encargue de la medición o efectividad del proceso.

Así también el para lo que es manejo de Gastos del personal el Cuadro N°11 va a dar una idea de su relación con el riesgo.

Cuadro N°11
Matriz de riesgo gastos del personal

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de un manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	Falta de establecer lineamientos dentro del área como punto de referencia para actuar frente a cualquier situación.	No respetar los procedimientos y políticas tanto de grupo como de la empresa.	N/A	Cuentas por pagar	Alta	3	Alta	3	6
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a áreas relacionadas.	Registrar liquidaciones sin autorización del jefe inmediato, para un rápido registro y reembolso.	Gasto y cuenta por cobrar empleado s y bancos	Cuentas por pagar y áreas relacionadas	Media	2	Media	2	4
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a la alta gerencia.	Disminuir las cuentas por cobrar a empleados reembolsando o realizando ajustes valores sin tomar en cuenta la naturaleza de la transacción.	Cuentas por cobrar empleado s y bancos	Cuentas por pagar y la alta gerencia	Baja	1	Media	2	3

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
4	Presión de las entidades de control	No tener la información solicitada por el ente de control, o que los registros no revelen la información en base a normas contables o tributarias.	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	0	0
5	Ausencia de rotación de puestos	Demasiada confianza y conocimiento del puesto que la persona llegue a cometer fraude	Omitir filtros de control como la revisión de liquidaciones o análisis de cuentas.	Cuentas por cobrar empleados y bancos	Cuentas por pagar y áreas relacionadas	Media	2	Media	2	4
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	Ineficiencia en el desempeño	Por falta de tiempo se omitan pasos y funciones dando la posibilidad abierta a una disminución del control	Cuentas por pagar proveedores	Cuentas por pagar y pagos	Media	2	Media	2	4

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	Interés personal y económico hacia transacciones que perjudican a la organización	Aprobación y registro de gastos ficticios con el objetivo de tener un ingreso económico	Gasto y cuenta por cobrar empleados	Cuentas por pagar	Alto	3	Media	2	5
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	Registro de posibles errores que pasen desapercibidos	Falta de cooperación con las áreas relacionadas en las que se pueda analizar situaciones extrañas que en situaciones pasen desapercibidas	Cuentas por pagar proveedores y bancos	Cuentas por pagar y pagos	Media	2	Media	2	4
									Total	30

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Para el caso anterior se aplica la misma calificación tanto es la probabilidad como importancia sobre el control de fraude a cerca del establecimiento de políticas en este caso para el manejo de Gastos del Personal, ya que la falta de los lineamientos para el manejo de dichas cuentas, puede provocar ausencia de objetividad hacia la situación sobre los rubros que se pueden justificar a través de dicho medio como el tratamiento de los mismo.

Ejemplo de ello es que si no se conoce los procedimientos puede haber una mezcla de funciones entre los valores que deben ser justificados a través de caja chica y cuáles deben justificar a través de este medio, tomando en cuenta que los dos se manejan a través de la Intranet de la organización. Si bien los valores son pequeños respecto al manejo de cuentas por pagar, el manejar la parte de empleados puede ser un punto susceptible si no se tiene los controles adecuados.

La presión de áreas externas va relacionada a la presión que pueden ejercer los empleados hacia la solicitud de reembolso de valores, pasar valores sin los sustentos, cuyas sufragos dan la apariencia de estar infladas dado que según informes donde más se detecta este tipo de valores es en lo que respecta a transporte y alimentación. (Captio, 2013).

Si esto no se cumple a cabalidad lo más probable es que las cuentas de los empleados no muestre la realidad de la situación de las cuentas por cobrar empleados.

La presión por parte de la alta gerencia va relacionada con el cumplimiento de objetivos y la manera de llegar a cumplirlos, depende todo del tiempo que se ha dado para el cumplimiento de los mismos la probabilidad es baja debido a que el manejo de cuentas es pequeño y su importancia va al nivel de media ya que no los valores a tratar no afectarían tan grave, sin embargo hay que tomar en cuenta que el tratar con los empleados es un punto delicado, para esto caso se aplicaría alguna exigencia por parte de la gerencia por mantener un nivel bajo de cuentas por cobrar a empleados y no lograr el apoyo o soporte por parte de ellos.

Como se mencionó anteriormente la ausencia de rotación de puestos, la excesiva carga de trabajo y el desinterés generado son puntos que van de la mano, el primero de ellos está dado por el exceso de conocimiento que genera que la persona puede conocer otras formas de presentar las cuentas por cobrar al momento de justificar los gastos del personal, sea con diarios de ajuste que debido al alto conocimiento sabe a qué cuentas afectar y a quienes.

A parte que si no se va por ese lado generar una falta de interés hacia el trabajador acarrea que el responsable pierda documentación, no la revise de la manera adecuada, no realice un análisis a conciencia es decir omita filtros de control.

La carga de trabajo en las actividades realizadas puede convertirse en un factor de riesgo cuando el mismo no es manejado de forma adecuada tanto por el jefe inmediato como por su subordinado para esto caso lo que ocasionaría es que no se tenga tiempo para ejercer control sobre el manejo de las cuentas revisar a profundidad.

El interés personal por parte de la persona está dado en la situación que pueda tener la persona tanto económicamente como emocionalmente, dado que este es un medio donde se da el desembolso de dinero a través de justificación, la probabilidad es se da como baja debido a que hay una aprobación de un superior para cada gasto, sin embargo la importancia es media ya que representa la generación de gastos sea del mismo departamento como de otros y la salida de fondos, más allá de eso un mal manejo hace que esté en juego la honra de la persona en la organización.

3.3. INGRESO Y CARTERA

A partir del esquema que se encuentra a continuación se procede a realizar el análisis de la situación de ingresos y cartera dos tipos de procesos que son cadena dentro el área financiera y su relación va ligada al área comercial.

Si bien se van a analizar estas dos áreas hay que tomar en cuenta que existen otros departamento como es el manejo y salida de inventarios.

A continuación el Cuadro N°12 indica la relación del riesgo tanto de Ingresos y Cartera

Cuadro N° 12

Matriz de riesgo ingresos y cartera

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	Desconocimiento de lineamientos que se deben llevar dentro del área para actuar fruenta a cualquier situación.	No respetar los procedimientos y políticas tanto de grupo como de la empresa.	N/A	Cuentas por cobrar y facturación	Alta	3	Alta	3	6
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión de su trabajo frente a áreas relacionadas.	Complicidad entre departamentos en ventas ficticias y cubrir saldos por cobrar.	Cuentas por cobrar clientes e ingresos por ventas	Cuentas por cobrar, facturación y ventas	Media	2	Alta	3	5
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a la alta gerencia.	Mostrar un buen desempeño con ventas ficticias, jineteo en recaudos, cubrir saldos a cobrar.	Cuentas por cobrar clientes e ingresos por ventas	Cuentas por cobrar, facturación y alta gerencia.	Media	2	Alta	3	5

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
4	Presión de las entidades de control	No tener la información solicitada o que los registros no revelen la información en base a normas contables o tributarias.	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	0	0
5	Ausencia de rotación de puestos	Demasiada confianza y conocimiento del puesto que la persona llegue a cometer fraude	Realización de movimientos ficticios por montos que pasen desapercibidos en ventas o cartera	Cuentas por cobrar e ingresos por ventas	Cuentas por cobrar y facturación	Baja	1	Media	2	3
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	Ineficiencia en el desempeño	Por falta de tiempo se omitan pasos y funciones dando la posibilidad abierta a una disminución del control	Cuentas por cobrar e ingresos por ventas	Cuentas por cobrar y facturación	Media	2	Media	2	4

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	Interés personal y económico hacia transacciones que perjudican a la organización	Se reciba ingresos en efectivo o cheques girados a nombre de la organización o facturas a clientes ficticios	Cuentas por cobrar, bancos e ingresos	Cuentas por cobrar y facturación	Media	2	Alta	3	5
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	Registro de posibles errores que pasen desapercibidos	Falta de cooperación con las áreas relacionadas en las que se pueda analizar situaciones extrañas.	N/A	Cuentas por cobrar y facturación	Baja	1	Media	2	3
Total										31

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

El no tener establecidas políticas de igual manera tiene una probabilidad alta e importancia debido a que el hecho de que no haya lineamientos definitivos hacia la realización de cualquier tipo de actividades propias del puesto en un área como es cuentas por cobrar clientes e ingresos podría repercutir de manera significativa.

Ya que la persona encargada de realizar las funciones no tiene los conocimientos sobre las actividades propias del puesto, dentro de la organización a nivel local se establece mantener un manual de políticas adaptado a la situación y reglamentos, como parte de los controles mínimos que se deben tener, lo que quiere decir que hay mucho más en lo que se puede trabajar en esta área.

La presión de otros departamentos hacia esta actividad se la ha dado como importancia media, debido a que la relación estrictamente directa que hay, es con el área de ventas, por el procesamiento de la facturación y ya que ellos tienen la relación directa con clientes, por ende hay una influencia directa con la cartera.

Es así que puede haber complicidad entre los departamentos al momento de la facturación a clientes ficticios o exigir al área de cartera movimientos sin sustentos o cambios y creaciones de clientes sin que haya la aprobación o el conocimiento adecuado de los altos mandos.

La probabilidad de la misma se la ha asignado como alta por el manejo de dinero que hay esta actividad ya que es el área donde se da el ingreso de fondos en la organización.

La presión de la alta gerencia se ha calificado como importancia media ya que las actividades en los dos tipos de área su esencia está basada en la actividad de facturar y la de registrar la cartera. Sin embargo la importancia de la misma se la ha calificado como alta ya que al sentir el empleado presión por mostrar una cartera saludable como altos niveles de recaudación, cuando no se tiene el manejo adecuado de la cartera da pie a que haya jineteo de cuentas movimientos sin sustento, notas de crédito que cubra dichas diferencias lo que lleve a no mostrar una realidad de la cartera debido al miedo de no llegar a cumplir los objetivos solicitados.

El importancia para este control esta ya que no solo está en juego el nivel de dinero que se maneja por las ventas sino que también está en juego la credibilidad de la organización, ya que cualquier factura no cancelada es notificada a los clientes.

La ausencia de rotación de puestos para el tipo actividad se la ha calificado como baja pues las personas que se encuentran en la actividad de trabajo son nuevos relativamente nuevos, el impacto es medio ya que si no se establece un tiempo de permanencia en las políticas lo más seguro es que la persona adquiera el conocimiento suficiente como para realizar movimientos que pases desapercibidos para el resto pero que sean causa de fraude.

La carga de actividad se la ha calificado como probabilidad e importancia media ya es propia de cualquier puesto de trabajo tener exceso de trabajo en ciertas ocasiones, más no todos los días, sin embargo el encargado del área debe estar consciente hasta qué punto puede llegar a cumplir cualquier objetivo que haya sido planteado, sea por departamentos externos como por la alta gerencia.

En muchas ocasiones esa presión puede desencadenar en desinterés hacia el trabajo o a ciertas actividades propias del puesto que son filtros de control, provocando ineficiencia en su desempeño actual, pasando desapercibido falencias que en el pasado los podía haber detectado fácilmente, es decir que este factor de riesgo va relacionado con el desinterés de la persona puede tener hacia su trabajo.

Ejemplo de ello puede ser no revisar si los clientes que se crean son reales o si los valores facturados son los correctos si se encuentran actividades compartidas, no revisar la documentación que ingresa al área o no dar importancia aquellas actividades extrañas que puede haber en la cartera o en las ventas.

El conflicto de intereses de la persona encargada de su puesto de trabajo, puede nacer por la presión ejercida por departamentos externos a cambio de algún soborno, esto se da cuando la persona encargada no tiene una estabilidad sea económica o emocional adecuada.

Lo que se puede convertir en un punto de partida para usar los fondos de la organización en beneficio del mismo o de terceros ajenos a la organización. Al comienzo se inicia en pequeños valores y más tarde los mismos van aumentando como excusa de que se los va a reponer en un futuro.

Ejemplo de ello está el usar pagos en efectivo usar cheques que no estén endosados a nombre de la organización, creación de clientes ficticios como forma de aumentar el nivel de ventas y satisfacer a otros departamentos a fin de recibir una recompensa.

El desinterés hacia las actividades realizadas está ligado como se mencionó anteriormente a la falta de tiempo por el exceso de trabajo, que puede provocar en una persona el hecho de que la persona se sienta sobre explotada y que no recibe los incentivos que más allá del factor económico pueden ir a lo emocional ya que la persona no se puede sentir conforme con la situación que está atravesando o que se sienta excluida o que su trabajo no sirve, pasando por alto situaciones de fraude con el objetivo más que de beneficiarse a el mismo es el de perjudicar a la organización.

De la situación actual de la organización es que a nivel nacional se está en la creación y establecimiento de la política de crédito que si bien ayudaran a establecer controles a nivel operacional también se necesita acentuar en controles que permitan identificar y controlar los riesgos mencionados.

Pues en la política propuesta los mismos hablan de analizar la solvencia de nuevos clientes, establecimiento de límites de crédito para cada tipo de cliente identificación y seguimiento de los clientes en situaciones críticas, determinar los procedimientos de recolección de crédito y acciones legales para los pagos atrasados. (FERRERO GROUP , 2012)

3.4. TESORERÍA

En lo que se refiere a Tesorería dado que es la encargada del manejo de la salida y entrada de fondos en la organización el riesgo es mayor para lo cual el Cuadro N°13 indica los siguientes riesgos relacionados tanto a Tesorería como los procesos que abarca.

Cuadro N°13 **Matriz de riesgos Tesorería**

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	Falta de establecimiento de lineamientos que se deben llevar dentro del área como punto de referencia para actuar frente a cualquier situación.	No respetar los procedimientos y políticas tanto de grupo como de la empresa.	N/A	Tesorería	Alta	3	Alta	3	6
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a áreas relacionadas.	Complicidad o presión de otros departamentos para la salida de fondos sin conocimiento de alta gerencia.	Cuentas por cobrar, por pagar y bancos	Cuentas por cobrar y facturación	Alta	3	Alta	3	6
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a la alta gerencia.	No mostrar la realidad del flujo de caja (mayores egresos que ingresos).	Cuentas por cobrar, por pagar y bancos	Tesorería, cuentas por pagar, por cobrar y gerencia	Media	2	Alta	3	5

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
4	Presión de las entidades de control	No registrar en base a las normas contables.	No registrar los compromisos financieros y sus debidas provisiones	Bancos	Tesorería, cuentas por pagar y pagos	Baja	1	Alta	3	4
5	Ausencia de rotación de puestos	Demasiada confianza y conocimiento del puesto que la persona llegue a cometer fraude.	Conocimiento de los movimientos bancarios no mostrar la realidad de las conciliaciones.	Bancos	Tesorería	Baja	1	Media	2	3
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	Ineficiencia en el desempeño	Riesgo de no detectar errores en el banco o de una malversación de fondos.	Bancos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Tesorería, cuentas por pagar, por cobrar y nomina	Media	2	Alta	3	5
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	Interés personal y económico hacia transacciones que perjudican a la organización	Desviación de fondos hacia un la misma persona o un tercero.	Bancos	Tesorería, cuentas por cobrar y pagos	Alta	3	Alta	3	6

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	Registro de posibles errores que pasen desapercibidos	No detectar desembolsos no autorizados o no justificados.	Bancos	Cuentas por cobrar y facturación	Media	2	Alta	3	5
									Total	40

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

La tesorería es una de las áreas que mayor sensibilidad a un riesgo de fraude tiene en la organización, esto se debe a que es la encargada del manejo de los fondos que ingresan y entran en la organización, es decir que tiene bajo su responsabilidad el controlar gran cantidad de dinero que entra y sale de la organización.

Como parte de identificar los factores de riesgos ante un posible fraude al igual que en los puntos anteriores la falta de establecimiento de políticas y establecimiento de funciones puede dar apertura hacia un riesgo de fraude. Para el caso de Tesorería el hecho va que no se marcan directrices de cómo llevar un control adecuado sobre la entrada y salida de fondos de la organización.

También reconocer que funciones son propias del puesto, es decir diferenciación de funciones, saber que documentos se deben mantener en custodia, ya que para este tipo de área es indispensable dicho conocimiento por la relación directa que se tiene con los bancos.

El hecho que no haya funciones específicas o se tenga desconocimiento de las mismas implica en gran medida que el manejo de la tesorería se lo dé en una forma arbitraria con una creciente sensibilidad hacia un riesgo de fraude.

Porque más allá de eso la falta de una parametrización de reglas a nivel local, puede llegar a tener desaciertos y malas interpretaciones por parte del mismo departamento como terceros directamente implicados como lo son otros departamentos y la alta gerencia.

La relación que se tiene con los departamentos externos es alta ya que por un lado en la parte de ingresos se relaciona con ventas y por el área de egresos con las mismas áreas ligadas a cuentas por pagar es por dicha razón que la probabilidad se calificado como alta.

Mientras que el impacto es alto porque está ligado directamente con el manejo de fondos, en general dicha relación a otros departamentos debe demostrar un alto desempeño hacia las actividades a realizar por parte del responsable debe mostrar eficiencia y respuesta rápida hacia las necesidades y solicitudes de otros departamentos de pronto pago por departamentos.

En muchas ocasiones dicha presión puede llevar a que se desembolse dichos valores sin la aprobación del responsable del área solicitante, o que por ser valores pequeños y de carácter urgente no se analice si en verdad el proveedor es real y si el destinatario final en verdad existe.

La alta presión de la alta gerencia va por el punto de cumplir objetivos de recaudación como de pagos con el objetivo de evitar endeudarse recurriendo a un tercero, dentro de las funciones específicas uno de los controles básicos se encuentran la conciliaciones bancarias que deben mostrar la realidad de la situación en bancos, tomando como punto de

referencia no dejar partidas conciliatorias antiguas tratando de cumplir los estándares exigidos a nivel de grupo, de no ser así se entendería como un descuido por parte de la persona encargada.

El hecho de representar una actividad de control implica un trabajo más de carácter analítico al momento de mostrar la situación de los flujos, pues implica un control y cálculos adecuados en los flujos que se tenga proyectados para que estos muestran la realidad de la organización y también permita un manejo equilibrado de los fondos que maneja la organización. Libro.

Por lo que la persona encargada de dichas funciones tiene el riesgo de mantener un flujo adecuado lo cual si no logra hacerlo es posible que por satisfacer las necesidades del alta gerencia realice un flujo que no muestra la realidad de la organización.

La presión de las entidades de control va relacionado en que se debe tener un control adecuado y soportado de la transacciones que realiza la organización, la probabilidad es baja debido a que se tiene un control de los egresos, sin embargo el impacto se lo considera como alto ya que de tener cualquier soporte puede acarrear sanciones por parte de las entidades de control.

La ausencia de rotación de puestos como está calificada como probabilidad baja por el poco tiempo que tienen la personas encargadas del puesto el impacto es medio para este caso por el manejo de fondos, ya que el hecho de que la persona se mantengan mucho

tiempo en un puesto de esta magnitud implica que a un largo plazo si bien tiene un conocimiento amplio del movimiento transaccional, puede que encuentre formas de desviar fondos hacia el mismo o hacia un tercero mediante transacciones que pueden pasar desapercibidas.

La carga de trabajo en este tipo de actividades está calificada con una probabilidad media ya que el manejo de fondos requiere de análisis y proyecciones, la importancia es alta dado que las consecuencias de la misma trae como resultados un desempeño desfavorable por parte de la persona encargada hacia el manejo eficiente de los fondos así como omitir controles y procedimientos propios de tesorería debido al excesiva carga que se tenga en las actividades.

El conflicto de intereses para lo que es Tesorería se lo califica como probabilidad alta e impacto alto por la relación que tiene con el manejo de fondos, si bien este no se relaciona a nivel de la parte de registro, a nivel de la administración en donde se vuelve más alta el riesgo y la importancia, ya que si la persona encarga no atraviesa una situación económica buena hace que los fondos manejados los utilice hacia su intereses personal ya que se está hablando de un nivel más alto que cuentas por pagar y/o pagos, donde si no hay un control adecuado se llega a dar un desfalco.

El desinterés hacia las actividades que se realiza tiene una probabilidad de media ya que esto se puede generar a un mediano plazo, el impacto es alto por la relación del área en estudio (Treasurería), ya que este puede estar generado por el tiempo de trabajo la ausencia de incentivos, en el que el encargado del puesto se convierte en un factor de riesgo,

generando actitudes de apatía cansancio y mala gana hacia la actividad realizadas, dando como consecuencia un mal manejo de fondos y ausencia del uso de controles internos con el objetivo de desestabilizar a la organización.

3.5. CAJA CHICA

Para caja chica el cuadro N°14 presenta a continuación los posibles riesgos relacionados al proceso de Caja Chica, como a los procedimientos que abarca el mismo, dado que se encarga del manejo de dinero, pero en una cantidad menor.

Cuadro N°14

Matriz de riesgo Caja Chica

N°	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	Falta de establecimiento de lineamientos y su desconocimiento como punto de referencia para actuar frente a cualquier situación.	No respetar los procedimientos y políticas tanto de grupo como de la empresa.	N/A	Responsable de caja chica y tesorería	Alta	3	Alta	3	6
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a áreas relacionadas.	Presión de departamentos por aceptar justificaciones sin respaldos.	Caja chica y gastos	Tesorería, caja chica y departamentos relacionados	Baja	1	Media	2	3
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los objetivos y tiempos establecidos.	Presión del empleado por mostrar una buena gestión y resultados de su trabajo frente a la alta gerencia.	Los arqueos no reflejen la situación actual y no haya constancia de la misma.	Caja chica	Tesorería, caja chica y alta gerencia	Baja	1	Media	2	3
4	Presión de las entidades de control	No tener la información solicitada por el ente de control.	N/A	N/A	N/A	N/A	0	N/A	0	0

N°	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
5	Ausencia de rotación de puestos	Demasiada confianza y conocimiento del puesto.	Mal uso de los fondos de caja chica.	Caja chica	Tesorería, caja chica y empleados	Media	2	Medio	1	4
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	Ineficiencia en el desempeño	Falta de tiempo para revisar los valores justificados o realizar arqueos.	Caja chica	Tesorería y caja chica	N/A	0	N/A	0	0
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	Interés personal y económico hacia transacciones que perjudican a la organización	Desvió de fondos de caja chica en gastos personales o préstamos a empleados	Caja chica y bancos	Responsable de caja chica y tesorería	Media	2	Media	2	4
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	Registro de posibles errores que pasen desapercibidos	Falta de responsabilidad en el manejo de la caja no dar las medidas de protección y seguridad.	Caja chica y bancos	Responsable de caja chica y tesorería	Baja	1	Media	2	3
Total										23

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

El establecimiento de políticas es un punto que influye en el momento de determinar la forma de manejar la Caja Chica, la razón por la que se encuentra como probabilidad e importancia alta, está dada más allá de la cantidad de dinero que es mínima, es porque es una de las áreas que fácilmente pueden llegar a caer en un riesgo de fraude.

De tal manera que las normas lleguen a establecer parámetros que en cierto modo ayuden a disminuir el posible riesgo así como procedimientos que se conviertan en un filtro detectar el riesgo de fraude.

La presión de los departamentos externos se lo ha calificado con una probabilidad Baja e importancia media debido a la que este medio está expuesto para el uso de la organización al igual que gastos de viaje el procedimiento es el mismo, aun así se tiene el riesgo de que su uso sea para fines que no sean relacionados a la esencia de caja chica, usando como una forma de evitar que el rubro pase por cuentas por pagar.

La presión del alta por el cumplimiento de objetivos de lo que es la alta gerencia en probabilidad está calificada como bajo, ya que este el manejo de este fondo es pequeño, sin embargo siempre va a ver exigencias como el cumplimiento de normas como arqueos lo que implica que el responsable tenga un correcto manejo de este fondo, ya que al no cumplir dicha norma se puede generar conflictos a nivel de grupo.

Para este tipo de actividad la rotación de puesto de quien es encargado debe ser un punto a tomar en cuenta por lo que la probabilidad es media por el factor de que la persona encargada llegue a tener un amplio conocimiento sobre la administración del mismo y usarlo para otros fines, el medio por las reacciones y medidas que se tome ante el conocimiento de este tipo de actividades.

El conflicto de intereses está basado en el hecho en la influencia que puede ejercer la gente solicita fondos de caja chica hacia el responsable, esto va a ligado a la razón de que si no hay políticas establecidas o el conocimiento de las mismas, las personas no estará en la obligación de cumplirlos.

Es ahí donde se da el conflicto de intereses que hace que muchos fondos no sean usados para lo que es esencialmente creado la caja chica, por lo que dicha razón el tener dinero en efectivo a la mano puede provocar pérdidas del mismo o ser usado para gastos que no corresponden para dicho objetivo.

También a ello va relacionado la situación que está atravesando el encargado lo que puede generar que se esté dando como medio de ayuda económico no solo para el mismo sino para empleados de la organización.

El desinterés de la persona responsable, hacia la caja chica, implica que no se dé importancia hacia ciertos parámetros establecidos en políticas y procedimientos, así como a detectar pequeñas falencias que se puedan dar a través de una solicitud de caja.

El origen del mismo se puede dar a varios factores como el hecho de que la persona no se sienta satisfecha con su situación económica, laboral, se sienta desapercibida o que no le guste la actividad que está realizando.

Por lo que se debe normar este tipo de actividades ya que de esta manera se podrá evitar el mal uso de los fondos

3.6. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Para el procesos de emisión de Estados Financieros, se está expuesto a varios riesgos, para la cual mediante el cuadro N° 15 se va a identificar cuales están relacionados.

Cuadro N°15 Matriz de riesgo Emisión de Estados

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de un manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	Falta de establecer lineamientos que se deben llevar dentro del área para actuar frente a cualquier situación.	No respetar los procedimientos y políticas tanto de grupo como de la empresa.	N/A	Jefe de Contabilidad	Alta	3	Alta	3	6
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	Presión por mostrar una buena gestión y resultados frente a áreas relacionadas.	Ajustes que no consten con el debido respaldo por satisfacer a otras áreas.	Gastos	Jefe de Contabilidad	Baja	1	Alta	3	4
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	Presión por mostrar una buena gestión y resultados frente a la alta gerencia.	Ajustar Estados Financieros respecto a utilidades y patrimonio.	Estados Financieros	Jefe de contabilidad y alta gerencia	Media	2	Alta	3	5
4	Presión de las entidades de control	Los registros no revelen la información en base a normas contables o tributarias.	No revelar información a la Normativa contable exigida por la entidad de control (NIIF)	Estados Financieros	Jefe de Contabilidad	Alta	3	Alta	3	6

N°	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
5	Ausencia de rotación de puestos	Demasiada confianza y conocimiento del puesto que la persona llegue a cometer fraude	Realización de ajustes innecesarios una vez cerrados los Estados Financieros.	Estados Financieros	Jefe de Contabilidad	Baja	1	Medio	2	3
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	Ineficiencia en el desempeño	Riesgo de no detectar errores en cuentas del Estado de Situación Financiera como Estado de Resultado Integral.	Estados Financieros	Jefe de Contabilidad	Media	2	Alta	3	5
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	Interés personal y económico hacia transacciones que perjudican a la organización	Creación de cuentas innecesarias para cubrir desvío de fondos.	Estados Financieros	Departamento Financiero	Media	2	Alta	3	4

Nº	Factores de riesgo de fraude	Riesgo de Fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Calificación	Importancia	Calificación	Total riesgo
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	Registro de posibles errores que pasen desapercibidos	Falta de responsabilidad en la emisión de Estados Financieros.	Caja chica y bancos	Jefe de Contabilidad	Baja	1	Alta	3	4
									Total	36

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

La implantación de políticas así como conocimiento es un riesgo que a nivel general se encuentra en el departamento, por tal razón se lo califica como uno de los riesgos con alto puntaje al momento de realizar un análisis sobre los posibles riesgos de fraude, por tal razón para la emisión de Estados Financieros debe haber reglas que ayuden a ser guía para la correcta presentación, por tal razón el impacto viene a ser alta ya que su uso está dado para externos al departamento.

El segundo punto que va alineado a este proceso es la presión de áreas externas ya que las mismas pueden influir al momento del registro de cualquier tipo de ajuste que puede afectar a su centro de costo y presupuesto asignado la probabilidad es baja ya que para esto debe haber la aprobación de un superior, sin embargo la importancia es de carácter Alta porque dicha información no reflejaría la realidad de la organización y largo plazo sería sujeto de revisión por entidades externas.

De la alta gerencia respecto a la emisión de Estados Financieros, si no se tiene la suficiente confianza y control se puede dar los ajustes innecesarios, así como provisionar valores sin respaldo con el objetivo de rebajar saldos al pago de impuestos o maximizar las utilidades por montos altos, sin embargo esta área se convierte en el último filtro de control para la organización, por el hecho de que es en los Estados Financieros donde se ve reflejado todo la información financiera.

La presión por las entidades de control, está ligado al hecho de que se tiene a dos instituciones como lo es la Súper Intendencia de compañías como el Servicio de Rentas

Internas a las cuales se los reporta los Estados Financieros una vez al año de tal forma que los que se busca es la presentación de los mismos de la manera más real posible el hecho de tener falta de tiempo o problemas en los Estados Financieros puede provocar que los mismos no se hayan presentado de la manera más real posible, trayendo como consecuencia a futuro problemas con las mismas debido a los cruces que hacen con organizaciones con las que alguna vez se haya tenido una relación comercial.

La misma viene ligada a la anterior en la que las entidades de control pueden detectar como punto de referencia el hecho de que una falta de control o una falta de cooperación por parte de la empresa puede significar algún indicio de que las funciones y actividades no se las están realizando de la manera correcta como debería serlo, porque este punto representaría como un factor que desencadene un posible riesgo de fraude en la organización.

De la rotación de puestos si bien la probabilidad se ha calificada como baja esto se debe al reciente manejo de los puestos, de ahí el impacto está calificado como medio debido a que el conocimiento de las cuentas contables y la utilización de asientos de ajuste sin el debido respaldo y aprobación, pueden pasar desapercibidos en el momento de la emisión de los Estados.

Carga de trabajo es otro punto que influye, ya que la falta de tiempo ocasiona que las actividades no se realicen de la manera adecuada, ni que se cumpla de manera eficiente, ya

que no se da prioridad a actividades de control que sirvan de apoyo para que los Estados Financieros revelen la información correcta.

El conflicto de intereses viene ligado a la situación que puede atravesar la persona encargada del puesto, de acuerdo a la situación de la empresa se lo califica con probabilidad baja, pero su impacto es alto ya que existen terceros interesados en la información que revela la información a revelar debido que los mismos son necesarios para los accionistas al momento de la toma de decisiones de la empresa.

Sin embargo el desinterés es un riesgo que puede ir ligado a la falta de rotación en el puesto como al conflicto de intereses, ya que el estar bastante tiempo en la misma actividad se vuelve cansado, mientras que el conflicto de interés hace que la persona pierda el compromiso hacia la actividad, para este caso no tomar en cuenta aquellas partidas relevantes que se reflejan en los Estados Financieros, no analizando si los cuadros de módulo vs la contabilidad son correctos o verificar la legitimidad de la información a revelar.

4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Una vez realizado el análisis de los diferentes áreas de la organización en base a los posibles riesgos con fraude relacionados con el área, lo que viene a continuación es el diagnostico a través de un desarrollo de los posibles consecuencias que puede traer estos factores de riesgo si no les trata y detecta en momento “adecuado”.

Como se mencionó, el diagnóstico de las mismas va a estar relacionado con aquellos riesgos que de acuerdo al análisis de cada área tuvieron un alto puntaje al momento de medir el riesgo (rango de 5 – 6). Ya que los mismos deben priorizarse porque se podrían convertir en los riesgos que ofrezcan mayor amenaza. Por lo que se va a dar énfasis en aquellos que se consideren probables o importantes. (Bishop & Frank, 2009)

4.1. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS

Una vez realizado el análisis, el primer factor de riesgo con alto puntaje es el manejo de políticas y procedimientos, los cuales tuvieron un puntaje total de seis (6), esto se debe a lo que se mencionó con anterioridad que las mismas se basan por el momento en los controles mínimos que debe tener la organización.

Por lo que para este caso se requiere mayor hincapié, para el desarrollo de las mismas, las cuales deben profundizar con el riesgo de fraude, ya que de no ser así hay posibilidad es que esta área este expuesta a dichas situaciones ejemplo de ello es que haya una violación de las políticas y procedimientos relacionadas a la emisión de pagos e ingreso de las compras.

Al ser cuentas por pagar un área de donde se crea nuevos documentos y pagos donde se desembolsa el dinero; a nivel de total da un nivel alto de riesgo ya que si no se da la separación adecuada de funciones establecidas en los procedimientos y políticas el riesgo crece, debido a que la persona encargada puede crear nuevos documentos como compras de productos in existentes en la empresa, creando proveedores y documentación falsa que puede tener ningún sustento, así que se puede dar una ocultación del pasivo.

Otro punto a tomar en cuenta es la relación que se tiene con el resto de áreas de la organización ejemplo de ello es la parte de producción. Por lo tanto aquí se centra en las adquisiciones que realiza la compañía, de tal forma que el segundo factor viene a ser lo que viene a ser la presión de departamentos externos.

Si bien a nivel de departamentos para el ingreso de cualquier transacción de un valor representativo se debe tener la autorización y conocimiento del responsable del área, sin embargo debido alto nivel de transacciones y el carácter de urgente que puede tener puede

ser que primero se dé el ingreso de la adquisición, su pago y luego la aprobación del Jefe inmediato, por tal razón a este factor se le ha otorgado un puntaje de seis ya que se convierte en un blanco para un posible riesgo de fraude.

Es así que se puede ver la relación que hay entre el establecimiento de procedimientos y la influencia de las áreas externas ya que de no tener procedimientos marcados y establecidos de forma escrita tanto para la organización como para el departamento implica que por falta de conocimiento, se genere un desorden e incumplimiento de las reglas y parámetros establecido, ya que las mismas son el sustento de la legitimidad de cada una de las acciones que se realicen en el departamento y sus relacionados.

Hay que tomar en cuenta que a nivel local no se cuenta con un área de auditoria interna, por tal razón el hecho de no existir un intermediador o medidor de la efectividad del proceso hace que las actividades realizadas no se tengan de una forma directa los medios que permitan determinar posibles fallas en el proceso de cuentas por pagar y pagos, si bien se cuenta con controles mínimos, existen otros que permiten a través de un tercero, puedan detectar fallas.

Si bien se puede desconfiar de la gente, este no viene a ser un mecanismo de control, para detectar el fraude en la actividad.

La presión de la gerencia directa o alta gerencia va ligada junto con los intereses de terceros así con el cumplimiento de objetivos establecidos para un tiempo determinado esto

se convierte en un riesgo si no hay un manejo al momento de plantear objetivos adecuados y acordes a la situación del puesto.

El puntaje del mismo es 6 porque el área se basa en el manejo de una gran cantidad de transacciones así como de dinero, sino se tiene los controles adecuados para el manejo de la misma lo más probable es que dicho riesgo adquiera más fuerza y se convierta en un punto de acceso a un riesgo de fraude, ya que muchos de los objetivos planteados pueden ser difíciles de lograr para el responsable sin embargo si no se tiene los medios adecuados se buscarán otros para lograr el objetivo y quedar bien frente a la gerencia.

Dado que estamos hablando del área de cuentas por pagar el tipo de fraude al que está expuesta tanto la organización, es el conflicto de intereses para cuentas por pagar y pagos estas pueden llegar a desencadenar fraude por corrupción, ya que el mismo puede estar relacionado con conflicto de interés con proveedores, la principal a través del registro de cuentas por pagar es la malversación de activos que involucra el robo ya sea de un activo o efectivo ocultándolo con registro contables.

Todos estos actos realizados a cambio de dinero o cualquier tipo de recompensa, dado que si la persona encargada no está a travesando una buena situación económica lo más seguro es que caiga en este tipo de actos.

Así también el desinterés hacia las actividades de trabajo, puede estar relacionado con el hecho de que la persona además que no se sienta cómoda con su situación actual económica implica el hecho de que no se sienta bien en su ambiente laboral, lo que trae como consecuencia una pérdida de concentración en el trabajo y pérdida de enfoque en aquellas actividades de filtro de control.

Para el caso de pagos y cuentas por pagar se requiere que la persona tenga una concentración de la actividad y que se sienta segura e incentivada para realizar si bien esto depende de la persona, la gerencia también lo relaciona ya que al no prestar atención a la persona en las actividades que realiza lo más seguro es que esto desencadene apatía y falta de compromiso por la organización.

Lo que es el manejo de gastos del personal se ha escogido para su diagnóstico dos factores de riesgo el primero es la ausencia de un manual o desconocimiento de las políticas, la razón es porque sin estos factores el en el área el control interno se vuelve débil. Ya que a través de la misma se dictan lineamientos de tomarían el carácter de “obligatorio”.

Ejemplo de ello puede ser que los usuarios del sistema consideren que no presentar un detalle de lo ocurrido en el viaje, no sea obligatorio o presentar la documentación sustentada de la manera correcta, lo que no asegura que el informe de gastos tenga un carácter legítimo o que rubros entran dentro del criterio para ser reembolsados por viajes o gastos del personales y no sean una forma de adquirir por parte del empleado de adquirir fondos por parte de la organización.

El conflicto de intereses es un riesgo que se ha tenido un alto puntaje debido a que aquí influye el ámbito personal de la persona encargada del puesto, la relación que hay entre la política es que si no hay lineamientos la persona encargada va a realizar muchas de sus actividades de acuerdo a su criterio, más no a parámetros establecidos por la organización.

Otras de las razones por las que el conflicto de interés le ha dado un puntaje alto es porque además de la persona encarga hay terceros implicados, ejemplo de ello puede ser que la persona llegue a recibir beneficios económicos o materiales a cambio de aceptar las Justificaciones sin la debida autorización, pasar por alto rubros que no entren dentro del criterio para ser reembolsables o inflar dichos rubros cuando estos no han sido hechos en la moneda original.

Más que la presión ejercida, puede ser la necesidad que llegue a tener el/la encargada, por razones económicas, mejoras del nivel de vida que no llega a cubrir el trabajo, de la cual haya un tercero que lo vea como una ventaja. Uno de los problemas que hay todavía es la falta concienciar a departamentos externos sobre el entregar la documentación a tiempo por lo que muchos pagos se vuelven urgentes y realizar pagos muchos de las facturas vienen sin una orden de compra adjunta o sin autorizar.

4.2. INGRESO Y CARTERA

Tras el análisis realizado en el área de cartera e ingresos, se puede sacar como diagnóstico que dicha área se encuentra en un área sensible respecto a la instauración de políticas, ya que por el momento se ha dado un desarrollo de los controles mínimos que se debe tener en el área, hay que desarrollar aquellos que sean de carácter preventivo ante un posible riesgo de fraude.

Esto se debe a que el conocimiento de las políticas y procedimientos ayudan a delinear las funciones propias de cada puesto de trabajo, de tal forma que se tiene de manera distinguida que actividades son propias para ingresos y cuales para facturación.

Se debe tener en cuenta que estas dos actividades están directamente relacionadas con el ingreso de fondos de la organización de tal manera que si los procedimientos y políticas no son lo suficiente claros se puede dar una mala interpretación de la persona encargada y se puede llegar a tener un desvío de fondos.

Presión de los departamentos externos si bien la relación directa que hay es entre ventas y el área de bodega, para el caso de facturación lo que se puede dar es influencia para el registro de ventas ficticias, por el objetivo de cumplir las metas de ventas ya sea propuestas de forma anual o mensual, para el caso de cartera influir para que dichos valores se los envíe como un gasto, de tal forma que se pueda cubrir la transacción en las dos partes.

La presión de la alta gerencia va relacionado a que los objetivos establecidos de la alta gerencia más allá de que sean difíciles, lo que se trata es de mostrar eficiencia en la forma de trabajar, si bien en el trabajo se presentan situaciones que no son fáciles de resolver, la ética debe formar parte de la forma de llevar el trabajo, relacionado a niveles de recaudación, disminución en los días de cobro, disminución de la cartera antigua.

Para lograr dichos objetivos cualquier movimiento debe ser notificado a la gerencia por los valores, así también la misma podría dar la autorización de dichos movimientos sin un sustento para mostrar una cartera adecuado, si bien los niveles de autorización para transacciones de altos valores deben estar sustentadas, en muchos casos para cubrir el movimiento se lo puede ir haciendo en partes.

El conflicto de interés es un factor que va a estar presente independientemente de cual sea el área sobre la que se está manejando, su desarrollo puede estar influenciado en base de como la persona se sienta de manera interna en la organización, así como viene a ser su situación actual fuera del ámbito laboral, como el manera de llevar su estilo de vida ya que la misma si en algún momento dicha situación llega a situaciones como la mejora del estatus social o estilo de vida, puede influir en que se dé el apropiamiento y desmedido uso de los recursos de la organización. Libro.

Ejemplo puede ser el desvío y /o apropiación de los fondos que ingresan a la organización, pacto con terceros por recibir beneficios sea de forma económica a cambio de mostrar una realidad diferente de la cartera o ventas, con el objetivo de mejorar un estilo de vida,

intervención en actividades que no son propias del puesto, ejemplo de ello: realizar la actividad de cobros y pagos al mismo tiempo, facturar e ingresar las adquisiciones o realización de conciliaciones bancarias.

Una diversidad de hechos se pueden encontrar al momento de hablar de conflicto de intereses, además su relación con los otros de factores es grandes ya que si no hay una política o un manual de procedimientos establecidos así como desconocimiento de los mismos, lo más probable es que no se tenga en claro la forma correcta de manejar cada una de las áreas o que actividades son propias.

Si es así puede haber diferentes interpretaciones sobre cuál es la manera correcta de manejarlas hay más influencia de que terceros ejerzan control sobre dichas actividades como la alta gerencia evadiendo actividades o filtros de control y lo más seguro es que dicha influencia cree conflicto de intereses en la persona encargada.

Uno de los problemas que se ha tenido actualmente en la cartera, especialmente nacional es poseer cartera antigua sea a favor o en contra con clientes que según ellos no deben ya nada de dinero esto se debe a que a nivel nacional no se enviado estados de confirmación de clientes fuera de las que realiza auditoria externa.

4.3. TESORERÍA

Del área de tesorería los factores de riesgo con mayor valor vienen a ser: el control interno, ya que la ausencia de políticas internas, procedimientos o su desconocimiento llega a que no se tenga parámetros o criterios sobre las actividades a realizar o cómo actuar ante una situación inusual, es decir: quienes deben ser los primeros en conocer cuál es la manera de proceder y cuáles son las medidas a tomar.

Esto debe a que la relación del área está centrada en el manejo de los fondos, por lo que se debe tener cuidado y sigilo en la forma de manejar el dinero como el hecho de convertirse en un filtro de control, dado que el control interno no se encuentra en las instalaciones de la organización.

El segundo riesgo tomado en cuenta para el diagnóstico, viene a ser la presión de departamentos externos esto se debe a que el manejo de fondos implica en la parte de egresos el pago a proveedores, debido a la cantidad de transacciones se tiene que responder a los proveedores dado que en muchas ocasiones hay compras de carácter urgente cuyo pago debe ser inmediato, por lo que en varias ocasiones lo que puede pasar es que se proceda a desembolsar valores sin la autorización del responsable del área debido a que dicho rubro toma un carácter de urgente.

Así también se tiene la presión de la gerencia está dada en el cumplimiento de las normas internas y mostrar la realidad posible de las situación bancaria de la organización que va

relacionada con las conciliaciones bancarias, como flujos de caja. Este hecho muestra que todas las partidas conciliatorias que forman parte del movimiento bancario deben tener el respaldo de la existencia del hecho, de no ser así se reflejaría que no hay preocupación en las partidas pendientes, así también dichas transacciones quizá no puedan aparecer en la conciliación ya que puede que su registro tanto en bancos como en contabilidad se cruzan sin embargo cuando sean realizados a través de diarios manuales su movimiento debe ser revisado.

También la alta presión hacia mostrar mejores resultados, el hecho de que la organización pueda tener un mayor nivel de cuentas por pagar que por cobrar y la presión de no mostrar un flujo negativo puede llegar a pensar que alguna situación extraña está sucediendo con los fondos si a nivel de ventas el mismo crece y se tiene una cartera estable.

La carga de trabajo debido al nivel de responsabilidad del puesto ha sido un punto que si no se trata a tiempo va a traer consecuencias graves debido a que esto va influir en la falta de un correcto desempeño por parte de la persona responsable hacia su trabajo, lo que acarrea que no pueda detectar una malversación de fondos, lo que más tarde podría pasar que esto se va a convertir la razón principal para ser un riesgo susceptible al fraude.

El conflicto de interés es en general un factor que siempre se va a encontrar y que depende de la persona que esté a cargo de la actividad para que este tenga un desarrollo o no, dentro de las funciones, la razón principal por la que este tipo de actividad está expuesta es por el manejo de fondos, si no hay políticas adecuadas y reglamentadas, así como o su

conocimiento no es el adecuado lo más seguro que se esté expuesto a un riesgo y que el área se vaya convirtiendo más susceptible.

Debido a que se da el manejo de dinero se es susceptible a cualquier tipo de soborno ya sea por influencia de departamentos externos como por la gerencia debido a la relación con el manejo de fondos por tal razón si la situación económica de la persona encargada no es muy buena lo más seguro es que se de este tipo de situaciones.

El desinterés nace por varia razones la primera de ellas es que la que la persona encargada se mantenga en la misma actividad por un largo tiempo, otra de las razones es que no se sienta conforme con las actividades que realiza lo que puede estar ligado, al hecho de que la persona sienta una falta de apoyo por las personas que trabajan a su alrededor como la alta gerencia lo que da como resultado el hecho de que la persona pierda interés hacia las actividades realizadas.

Lo que va directamente relacionado a decir que si bien cuentas por pagar es quien registra, los pagos junto con Tesorería es quien da la última palabra sobre la salida de fondos como la entrada, por lo que si este se maneja de la forma adecuada se convierte en un filtro de control de no ser así lo más probable es que se dé con mayor facilidad la salida de fondos indebida.

Es así que Tesorería es un área susceptible, si bien no es la maneja directamente el dinero a nivel de contabilización si lo hace a nivel de su manejo ya que es en ella donde se toma las decisiones de recaudo como de pago, es así que en la misma recae una gran responsabilidad como en la conciliación bancaria que si no se los realiza de una manera consciente el riesgo aumenta. En dicha área se podría decir que los mismos problemas que afectan tanto a pagos como a cartera se relacionan con Tesorería.

4.4. CAJA CHICA

La caja chica es un punto que al igual que el riesgo con mayor valoración es la ausencia de un control interno mediante el manejo de políticas o el desconocimiento de las mismas. Esto puede que el riesgo a un posible fraude sea posible ya que no se tendría los lineamientos y parámetros claros sobre el manejo de fondo.

No se tendría establecido cuales son los montos máximos para solicitar dinero y cuáles son los tipos de rubros que entrarían para su uso, además otro punto a tomar en cuenta es que al no haberse establecido controles lo más probable es que se dé un posible mal uso de los fondos.

Lo que traería como consecuencia otro riesgo que es el conflicto de intereses el mismo está relacionado el uso indebido del dinero ya que si la persona encargada lo usa para cubrir necesidades personales o no se está teniendo un control sobre los arqueos o rubros justificados lo más probable es que el riesgo aumente. Lo que actualmente hay es que

debido a la falta de políticas establecidas la caja chica no se utiliza específicamente para gastos de carácter urgente, sino para otros tipos y en ciertos casos los valores a utilizar superan los \$100.

4.5. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

La emisión de estados financieros es un tipo de procedimiento al que se está expuesto al riesgo de fraude, pues mediante los Estados Financieros es donde se revela la situación financiera actual de la organización, para llegar a este punto se debe haber seguido procedimientos basadas en normas contables (NIIF), reglas de la organización así como políticas para que la información a revelar sea lo más fiable y apegada a la situación de la organización.

De no ser así, lo más probable es que los mismos no revelen la información apropiada a la organización, hecho que más tarde puede llevar a problemas en la organización frente a terceros.

La que más se relaciona a este tipo de riesgos es la NIC 8, la cual habla sobre las Políticas Contables, cambios en las estimaciones contables y errores, en los que se considera errores de tipo aritmético, errores en la aplicación de políticas contables, el no advertir o mal interpretar hechos, así como los fraudes.

Si los Estados Financieros contienen errores, materiales o bien errores inmateriales, cometidos intencionadamente para conseguir una determinada presentación de la situación financiera, del rendimiento financiero o de los flujos de efectivo de una entidad, si se han descubierto en el ejercicio actual, se corregirán antes de que los estados financieros sean cerrados.

Cuando los errores materiales en ocasiones no se descubren hasta un ejercicio posterior, de forma que los errores de ejercicios anteriores se corregirán si el error ocurrió con anterioridad al ejercicio más antiguo para el que se presenta información, re expresando los saldos iniciales de activos, pasivos y patrimonio neto para dicho ejercicio.

El error correspondiente a un ejercicio anterior se corregirá mediante re expresión retroactiva, salvo que sea impracticable determinar los efectos en cada ejercicio específico o el efecto acumulado del error.

Cuando sea impracticable determinar los efectos que se derivan, en cada ejercicio específico, de un error sobre la información comparativa de uno o más ejercicios anteriores para los que se presente información, la entidad re expresará los saldos iniciales de los activos, pasivos y patrimonio neto para los ejercicios más antiguos en los cuales tal re expresión retroactiva sea practicable (que podría también ser el propio ejercicio corriente).

Cuando sea impracticable determinar el efecto acumulado, al principio del ejercicio corriente, de un error sobre todos los ejercicios anteriores, la entidad re expresará la información comparativa corrigiendo el error de forma prospectiva, desde la fecha más antigua en que sea posible hacerlo. El efecto de la corrección de un error de ejercicios anteriores no se incluirá en el resultado del ejercicio en el que se descubra el error. Cualquier otro tipo de información que se incluya respecto a ejercicios anteriores, tales como resúmenes históricos de datos financieros, será objeto de re expresión, yendo tan atrás como sea posible. (IASB, 2012)

Dado que se habla de una multinacional, los Estados Financieros se deben reportar no solo a nivel nacional, sino a nivel de exterior, es así que la información no ha sido revelada de manera adecuada, lo que trae como consecuencia sanciones y desconfianza hacia quienes forman parte del proceso para la emisión de Estados Financieros.

En muchas ocasiones la alteración en la información, está relacionado con el propósito de los altos mandos por mostrar buenos resultados a nivel financiero, estrechamente ligado con la información presentada en el resultado directamente relacionada con el nivel de las utilidades, ya que una parte de ese valor va destinada a los trabajadores como parte de incentivo.

La relación con terceros se refiere a las entidades de control a las que está sujeta la organización, la misma estrecha, dada a que se debe reportar como mínimo una vez al mes. Si los Estados Financieros no muestran la realidad o si la información a revelar no cumple

con las normas y parámetros establecidos en NIIF, puede traer consecuencias graves sino se trata a tiempo dicha situación, en las que se vería implicada personas de la organización considerando que la información a presentar suele ser cruzada para confirmar la trazabilidad de las transacciones.

Otro ente con el que se tiene relación es con la auditoria externa, la misma esta se encuentra con todo el derecho de emitir un comentario sobre la situación de la organización mediante el informe emitido, de acuerdo a la cooperación recibida, cualquier situación extraña o falta de ayuda puede hacer que el auditor emita un mal comentario o se abstengan lo cual no conviene a la empresa.

La carga de trabajo debe ser responsabilidad de cada persona asumir cada una de las actividades que realiza y la manera de sobre llevarlas, por lo que esta situación si bien es inherente, influye al momento de realizar las actividades labores, dado que si existe un exceso en la misma, lo más seguro es que se dé ausencia de actividades que son filtro de control.

El conflicto de intereses para dicha área puede venir de terceros acerca de la conveniencia de mostrar un Estado Financiero diferente a la realidad de la organización, lo mismo puede ser a través de sobornos o incentivos que permitan a la persona responsable tomar este camino, así también puede estar relacionado a chantajes o al miedo de perder el puesto de trabajo por no acatar dichas órdenes.

En general lo que se ha encontrado es que muchos diarios contables de carácter manual no tienen los soportes adecuados como para respaldar la transacción ya que se trata de valores altos y materiales.

5. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EVITAR FRAUDE

A continuación se presenta las propuestas para disminuir el riesgo de fraude en el área Financiera – Contable, en base al análisis realizado anteriormente se enfocó en aquellos factores de riesgo que obtuvieron un alto puntaje en el análisis.

Las mismas se han propuesto con el objetivo de que se conviertan en herramientas que permitan disminuir el riesgo, o que ayuden a detectar alguna amenaza, más no a eliminarlo por completo ya que siempre va a existir un riesgo inherente.

5.1. CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS

Lo que se presenta a continuación en el Cuadro N° 16 son propuestas para el proceso de cuentas por pagar y pagos en la organización, para disminuir el riesgo de fraude al que puede estar expuesta sin un debido control.

Cuadro N° 16 **Propuesta para los procesos de Cuentas por pagar y Pagos**

N°	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de un manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento y actualización de la misma.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de la norma.
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	5	Cualquier solicitud de terceros se lo haga escrito y con la aprobación de la Gerencia Financiera y la Gerencia en relación.	Efectivo	Bajo	Se dé llamada de atención a quienes incumplieron
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos y objetivos establecidos.	6	Realizar una planeación de los objetivos y metas junto con la gerencia, así se tenga el tiempo necesario para cumplirlos	Efectivo	Medio	Analizar y discutir con la gerencia la forma de llegar a cumplir los imprevistos
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	5	Incluir en las políticas una parte del código de conducta en el puestos	Efectivo	Medio	Se dé una evaluación por un tercero sobre las actividades realizadas por el responsable.
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	5	Concienciar al responsable de cada área sobre la importancia y responsabilidad del puesto.	Efectivo	Bajo	Incentivar con charlas que permitan conocer sobre el fraude, las consecuencias y como evitarlo.
		27				

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Como primera propuesta se sugiere una evaluación de las políticas a establecer en el área de cuentas por pagar y pagos una vez al año, lo que se pretende es formular mejoras, así como identificar puntos débiles o fallas, las cuales ya sea tanto a corto como a largo plazo ayuden a disminuir y a prevenir un futuro riesgo de fraude.

Otro punto que se propone es que la políticas a nivel local tomen en cuenta los siguientes puntos: que un tercero ajeno a cuentas por pagar y pagos realice una evaluación, del desempeño de las actividades manejadas en el área como de las cuentas contables que se relacionan a la misma, es decir que se dé un análisis de aquellas cuentas que, no hubieran tenido movimientos durante el año como aquellas cuyo saldo sean de carácter material también o que tuvieran deudas recogidas en varias cuentas y algunos con saldo cero, cotejando con registros físicos.

Si bien este trabajo también puede ser realizado por auditores independientes, muchas veces existen detalles que para ellos pueden ser imperceptibles, ya que su relación con la organización es de una sola vez al año, mientras que para un miembro de la misma organización, cuya relación estrecha con la organización es de 365 días al año y con un amplio conocimiento del manejo de la organización, le es más fácil verificar posibles fallas o anomalías en el análisis.

Lo ideal sería que este análisis sea realizado por una persona que haya pasado por ese puesto o por un área de auditoría interna, la razón por la que se sugiere esto que forme

parte de las políticas a nivel interno es que lamentablemente la organización no cuenta con dicha área a nivel local.

También se sugiere que dentro de las políticas y procedimientos se tome en cuenta el envío periódico de Estados de Cuenta por Pagar, tanto a los proveedores como acreedores de la organización, los que más tarde permitan aclarar si los saldos de las cuentas a pagar representan deudas reales de la empresa.

De tal forma que se podría verificar anomalías tales como el hecho de haber compras a nombre de la empresa si conocimiento de los superiores, contabilización de registros inexistentes, mal registro de los mismo, valores incongruentes que hayan afectado a la salida de dinero de la organización.

Otra propuesta sería aplicar no solo a esta área sino a todo el manejo de encuestas a los empleados de forma confidencial en donde se pregunte a los empleados mencionar si conocen algún caso de fraude o de comportamiento carente de ética dentro del departamento.

Esto ayudaría a que la organización detecte de forma más rápida si hay un riesgo de fraude, a esperar que los empleados voluntariamente proporcionen dicha información cuando haya sido ya demasiado tarde.

Cotejar la adecuada de recepciones de mercancías al final del ejercicio económico tanto físicamente como contablemente es decir que haya un procedimiento establecido para asegura que las compras realizadas cuya entrega y recepción se ha realizado, así como las correspondientes devoluciones y reclamos hechos a proveedores hasta el final del ejercicio, están reflejadas en los estados financieros del ejercicio, de tal forma que no exista algún salida de mercadería realizada sin el conocimiento de desconocimiento de la organización siempre relacionado con el envío de estas a los proveedores.

La presión por parte de las áreas externas es un riesgo que se puede disminuir tomando medidas como: asegurarse que tanto el responsable del área como los terceros relacionados conozcan las políticas locales establecidas para el área de cuentas por pagar y pagos.

Capacitar a las personas con mayor relación a dicha área sobre los procedimientos, políticas, tiempos y autorizaciones, como las repercusiones de incumplir cualquiera de estos procedimientos y cuando una transacción puede llegar a calificarse como de carácter urgente tanto para su registro como para pago del mismo.

Para la presión ejercida por la alta gerencia lo que se sugiere es realizar un cronograma de actividades acerca del cumplimiento de objetivos, determinar la importancia, plazos de entrega así como va a ser la respuesta ante un imprevisto, a parte cualquier tipo de objetivo

si implica el cambio en los registros financieros debe tener su respaldo por parte de los implicados más allá del área Financiera – Contable.

El conflicto de intereses es un riesgo que está relacionado con el implementar una evaluación de un tercero sobre las actividades realizadas ya que en el mismo permite determinar cualquier tipo de falencia, también la misma debe tomar en cuenta puntos ya a nivel confidencial de cómo se encuentra la persona de acuerdo a las actividades que realiza si se siente conforme con las mismas, si considera que las mismas son relevantes para empresa o que si lo que gana considera que está acorde a las actividades que realiza, lo mismo podrá determinar si la persona se encuentra en las condiciones precisas para caer a un tipo de fraude.

Además esto permitirá determinar el nivel de compromiso de la persona frente a la organización y si hay algún indicio de pérdida de interés hacia las actividades a realizar, otro propuesta para disminuir este riesgo de concienciar al responsable de cada área sobre la importancia de la actividad que realiza su repercusión no solo para el área sino para toda la organización a nivel de fraude e incentivar con charlas que permitan dar bases sobre el fraude y un conocimiento del mismo.

Mientras que para lo que es Gastos del Personal el Cuadro N°17 indica cuales son las propuestas que se han escogido para dicho proceso.

Cuadro N° 17
Propuesta gastos del personal

Nº	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de las mismas.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de las normas
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	5	Incluir en las políticas una parte del código de conducta en el puestos	Efectivo	Medio	Se dé una evaluación por un tercero sobre las actividades realizadas por la persona.
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	4	Concienciar al responsable de cada área sobre la importancia y responsabilidad del puesto.	Efectivo	Bajo	Incentivar al responsable con charlas que permitan conocer sobre el fraude, las consecuencias y como evitarlo.
		15				

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

En lo referente a justificación de gastos se sigue el mismo lineamiento planteado para el ingreso de compras y pagos, es decir que las políticas deben establecer normas que aseguren una disminución en el riesgo por lo que las mismas deben especificar que la aprobación y contabilización de anticipos de viaje dependiendo del valor debe ser solicitado con un tiempo considerable de anticipación (1 semana), para evitar que llegue a caer al carácter de urgente, los montos que se pueden entregar por dicho concepto, por quienes van a ser aprobado antes de que el viaje sea incurrido.

Al momento de realizar la liquidación de viaje debe ir adjunta un reporte de las actividades ejecutadas, así como el recalcar que dicho documento debe estar aprobado por el jefe inmediato para su aceptación en contabilidad, los tiempos en que los valores gastados en exceso van a ser devueltos o dado el caso contrario la forma de cómo deben ser devueltos a contabilidad. (Vaca, 1992) En este caso que los mismos sean devueltos mediante transferencia a la cuenta bancaria de la organización.

Segundo para evitar el conflicto de intereses dicha norma no solo debe darse a conocer de manera interna sino a nivel de los usuarios de tal forma que tengan un pleno conocimiento de cómo es el manejo de lo referente a gastos del personal y asegurarse que cualquier incumplimiento de las normas se podría dar a causa de un descuido.

Lo mismo ayuda a que se tenga bases para evitar un conflicto de intereses ya que si se tiene la seguridad de que el personal conoce las políticas y procedimientos, así como sanciones es más probable que no haya excusas ante cualquier falta de dichos procedimientos, así también como se mencionó anteriormente se requiere una evaluación de las actividades que realiza la persona acerca de la eficacia o analizando en el balance el manejo de las cuentas que lleva a su cargo, también el conocer cómo se siente la persona respecto a la actividad que realiza ya que esto influye en su forma de respuesta y se puede percibir si la persona ha perdido interés hacia la actividad que realiza.

5.2. INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR

Los procesos de Ingresos y Cuentas por Cobrar, se tiene las siguientes propuestas como se indica en el Cuadro N° 18

Cuadro N° 18

Propuesta para los procesos de Ingresos y Cuentas por Cobrar

N°	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de las mismas.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de las normas
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	5	Cualquier solicitud de departamentos externos se lo haga escrito y con la aprobación de la Gerencia Financiera y la Gerencia en relación.	Efectivo	Bajo	Se dé llamada de atención a quienes incumplieron
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	5	Realizar una planeación de los objetivos y metas con la gerencia de tal forma que se lleguen a cumplir.	Efectivo	Medio	Analizar y discutir con la gerencia la forma de llegar a cumplir los imprevistos
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	5	Incluir en las políticas una parte del código de conducta en el puestos	Efectivo	Medio	Se dé una evaluación por un tercero sobre las actividades realizadas por la persona.
		21				

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Para el caso de la cuentas por cobrar el primer punto propuesto que en la estructuración de las políticas contables que se han establecido se enfoque más allá de los controles mínimos que debe tener la organización, los mismos deben tener el objetivo de mejorar los procesos y procedimientos de tal manera que las políticas ayuden evitar que se esté expuesto a un riesgo de fraude, en gran medida.

Para las políticas las mismas deben incluir el comportamiento ético de la persona frente al puesto de trabajo, las funciones específicas que deben diferenciar al área de facturación como las cuentas por cobrar.

Sobre el comportamiento ético se debe establecer parámetros del manejo del puesto, que permitan de mejor manera identificar cuando se dé un comportamiento inadecuado, se debe fomentar y explicar la relación que tiene cada una de estas funciones frente a otras áreas de la empresa y así se pueda entender el grado de magnitud que acarrea el incumpliendo de cualquier política o procedimiento que puede tener las mismas al momento de hablar de una exposición al fraude.

Segundo en las mismas se debe especificar de manera clara el cuerpo de las políticas en base a que normas de grupo se basan y la importancia de las mismas acoplándolas a la situación local, tercer es necesario verificar y proponer un análisis que permitan evaluar el comportamiento del puesto a través de una evaluación realizada por un tercero al que la afecte dicho ciclo.

Para lo cual se debe tener en cuenta que todos estos parámetros ayuden en una manera pronta a detectar indicios por parte de alguien que forme parte de la organización, dada la situación a nivel local la organización no cuenta con un departamento continuo de auditoria interna sin embargo, si se detecta es necesarios mediante otros medios buscar la manera de detectar dichas fallas por el mismo departamento.

Dentro de los procedimientos estos deben estar descritos de una forma entendible que permita a cualquier persona convertirse un back up, logrando de tal manera que las personas del puesto logren salir de vacaciones o en caso de ausencia.

Dichos procedimientos deben ser propios del puesto y de conocimiento y dominio exclusivo de la persona que es responsable de los mismos, por lo que al momento de describirlos deben ser claros, eso sí se debe verificar que no intervenga en actividades contrarias a las que se realiza.

Se debe establecer en dicho manual aquellas opciones del sistema a las que se debe tener acceso y a cuales no de tal forma que se tenga en claro el manejo de los mismos, dichos procedimientos no deben ser repetidos por otros miembros del departamentos, pues ahí se ve reflejado la separación de funciones del puesto.

Para lo cual se propone como parte de las políticas que la forma de los clientes sea mediante transferencia, la cual en lo posible sea señala directamente en la factura. A parte

de las conciliaciones bancarias un tercero realice comprobaciones de los registros contables en bancos vs sus registros físicos. (Eslava, 2011)

De manera regular sea evaluado por un tercero los saldos registrados como cuentas por cobrar y las partidas relacionadas, una de ellas puede ser a través del envío de Estados de Cuenta al cliente para la confirmación de saldos y acentuar en el acceso sobre el efectivo o documentos deben ser autorizados por la alta gerencia. (Estupiñan Gaitan, 2002)

En general las políticas van a unidos a la mayor parte de los factores de riesgo que se han mencionado anteriormente, ya que a través de los mismos se puede sacar una idea sobre la situación actual de la organización, ya que en los mismos se debe mencionar el grado de intervención de la alta gerencia como de terceros sobre el debido manejo de la cartera, si bien se tiene establecido un comité de crédito, no se está exenta a este riesgo.

A parte el planteamiento de objetivos se lo debe hacer de manera anticipada y manejando cronogramas y tomar medidas cuando se ha dado un imprevisto o si la persona no puede lograr dicho objetivo, es decir afianzar la relación en el departamento.

Si bien la presión es un factor propio de cada puesto de trabajo, este debe ser manejada de la mejor manera por parte de la persona que se encuentra siendo parte del puesto de trabajo, ya que la misma debe tener la actitud para enfrentar las situaciones o avisar con

seguridad a la gerencia antes de que se puede dar sobre un riesgo de fraude a causa de no poder cumplir dichos objetivos.

En la actualidad las empresas toman exámenes psicotécnicos en los que puede averiguar habilidades y destrezas de la persona que va a ocupar el puesto, los cuales pueden ser como una forma de saber cómo es la persona que va a ocupar el puesto de trabajo.

Así también un conocimiento sobre la situación económica y familiar de la persona puede ayudar a conocer el tipo de necesidades que tiene la persona en la actualidad y la forma de afrontar los mismos de la mejor manera, esto con el objetivo de ver que tan susceptible puede ser la persona hacia el manejo de fondos de la organización.

La falta de desinterés por parte de la persona encargada del puesto es un factor que puede afectar tanto a corto como a largo plazo, dependiendo del tiempo de que la persona haya ejercido esa función, si bien el tiempo da conocimiento hasta un punto la persona entra a una zona de confort donde se dedica netamente a realizar las funciones propias del puesto y a no ver más allá lo cual siempre es necesario.

Por lo que si bien la organización compensa a los trabajadores es importante notar la importancia de su trabajo y de las actividades que realizan y como estas en un tiempo determinado, puede llegar afectar a la organización.

Por lo que este trabajo no solo es función y obligación de la alta gerencia o recursos humanos sino de todos aquellos que formen parte del departamento así como solicitar el apoyo de aquellas personas con las que se trabaja directamente, ya que a través de evaluaciones, encuestas se puede conocer este tipo de situaciones y cuan susceptible puede estar la persona a llegar a conocer fraude en su puesto de trabajo.

5.3. TESORERÍA

Para lo que es el área de Tesorería dado el riesgo al que está expuesto mediante el Cuadro N° 19 se indica cuáles son las propuestas para la misma.

Cuadro N° 19
Propuesta Tesorería

N°	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de las mismas.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de las normas
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	5	Cualquier solicitud de departamentos externos se lo haga escrito y con la aprobación de la Gerencia Financiera y la Gerencia en relación.	Efectivo	Bajo	Se dé llamada de atención a quienes incumplieron

Nº	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	6	Realizar una planeación de los objetivos y metas junto con la gerencia.	Efectivo	Medio	Analizar y discutir con la gerencia la forma de llegar a cumplir los imprevistos
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	5	Incluir en las políticas una parte del código de conducta en el puestos	Efectivo	Medio	Se dé una evaluación por un tercero sobre las actividades realizadas por la persona.
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	5	Concienciar al responsable de cada área sobre la importancia y responsabilidad del puesto.	Efectivo	Bajo	Incentivar al responsable con charlas que permitan conocer sobre el fraude, las consecuencias y como evitarlo.
		27				

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Para el área de tesorería la propuesta para disminuir el riesgo de fraude se basa en los siguientes puntos que se mencionan a continuación:

Como propuestas para el primer riesgo lo que se propone es que las políticas para Tesorería deben asegurar el correcto manejo de fondos en primer lugar determinando la regularidad de los poderes financieros, la no intervención de Tesorería en lo referente a contabilización de ingresos y egresos, de tal forma que a cabalidad se logre un

cumplimiento y respeto de los procedimientos establecidos a nivel local como de grupo.
(Schick & Lemant, 2002)

Con el objetivo de evitar la malversación de los fondos para esto las políticas a plantear deben ser claras y específicas sobre las personas destinadas a las autorizaciones para evitar los desembolsos no justificados (Schick & Lemant, 2002), es decir que en la misma se debe estar en claro el tipo de poderes como son los de firmas, poderes verbales es decir quienes están a autorizar mediante vía telefónica respecto a movimientos y operaciones de dinero (Tena, 2014) y poderes para compromisos relacionados a las actividades bancarias como garantías.

También la política debe determinar el número adecuado de cuentas bancarias y como se va a obtener provecho de las mismas y la forma preparar presupuestos financieros y de tesorería comparando con el presupuesto e investigar en cualquier tipo de desviación.
(Eslava, 2011)

Para el caso de realización de las conciliaciones financieras, las políticas deben asegurar la periodicidad de dicho procedimiento, que las operaciones bancarias deben estar respaldadas, ya que la misma sirve como filtro de control, así como las consecuencias de no detectar y las consecuencias que puede traer como una malversación de fondos y contabilidad errónea, de tal manera que la persona encargada es la responsable de presentar dicha información de la forma adecuada, aparte establecer una prueba de saldos a las conciliaciones.

Se debe hablar sobre el manejo de préstamos, donde se debe mencionar sobre el correcto registro de dichas operaciones, estableciendo cuales son los procedimientos de autorización para los mismos, documentar la existencia de contratos junto con su vencimiento y hacer un seguimiento del gasto financiero, ya que de esta manera se está evitando un riesgo de compromiso no autorizado, dificultad para el control de operaciones y un aumento incontrolado del gasto. (Schick & Lemant, 2002)

Además debe mencionar sobre las funciones como la estimación exacta de los activos de la empresa, compromisos financieros, analizar el riesgo de pérdida siempre basados en el respeto de normas de grupo como las normas contables.

La eficacia de la misma junto con el cumplimiento de objetivos debe estar reflejada en una optimización de la gestión de los recursos, mediante los siguientes puntos se puede hacer haciendo un cuadro de seguimiento de tesorería en fechas y valores, ajustada, limitación de cuentas bancarias, minimizar gastos financieros y conocer las condiciones de negociadas por el grupo, de tal manera que se puede tratar ante la presión de la alta gerencia.

De la presión ejercida por departamentos externos se relaciona estrechamente con el desembolso de valores, por lo que en la misma política se debe establecer los días de pago y la forma a llevar de los mismos, es decir que todo esto debe darse a conocer a quienes tengan relación con dicha área, de una manera entendible, establecer cuando una transacción puede entrar como carácter urgente.

En lo que se refiere a conflicto de intereses Tesorería se vuelve en una de las áreas susceptibles, por lo que todo lo mencionado anteriormente como parte de las políticas es una manera que se busca reducir a parte como se ha venido mencionado se propone una evaluación sobre el desempeño del puesto más allá de objetivos planteados esta se va a basar en si se está cumpliendo a cabalidad los parámetros que han sido establecidos, con el objetivo de buscar una mejora y proponer nuevas propuestas o ver si los procedimientos y políticas han sido los correctos o se necesita realizar algún tipo de ajuste.

A parte de ello conocer de manera más profunda la situación en la que puede encontrar la persona a cargo del puesto es una manera de averiguar si hay algún indicio de que la persona no está a travesando por una buena situación económica.

5.4. CAJA CHICA

Para el establecimiento de una propuesta de caja chica si bien también forma parte de la tesorería se debe tomar en base a los riesgos de mayor puntaje como se indica en el cuadro N°20

Cuadro N° 20 Propuesta Tesorería

Nº	Factores de riesgo de fraude	Calificación de riesgo inherente	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de las mismas.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de las normas
		6				

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Establecer la creación del fondo de caja chica nace de la necesidad de disponer de recurso en efectivo para pagos de carácter urgente y de menor valor que por su naturaleza no se los puede realizar mediante cheque.

Antes de esto el mismo fondo debe ser aprobado con una autorización por escrito donde se indique la persona encargada a la que se delega el fondo de caja chica y quienes son las personas encargadas de la aprobación de los gastos.

A parte se debe especificar el valor del fondo a través de salarios mínimos vitales de tal forma que lo que se busca es que se vaya adaptando a las situación del país, debe ser el custodio quien salga a nombre el dinero de caja chica, en general como mínimo hay

establecer el monto a ser pagado, los tipos de gastos a ser cubiertos, el porcentaje del fondo que debe solicitar su reposición, la forma de presentar la liquidación y el fondo.

Los arqueos y las prohibiciones respecto a la utilización del mismo y que no debe ser cambiado por cheques a empleados.

Es importante que las reposiciones se haga antes del cierre del mes, para que los informes emitidos se presenten de una manera razonable en cuanto se refiere a cuenta y gasto de caja chica.

De los arqueos de caja se deben realizar de manera periódica y sorpresiva para garantizar la integridad de los fondos que se deje constancia de los arqueos para cualquier respaldo de alguna diferencia.

Otro punto es el hecho de que se está expuesto a un desfalco o una detección o desviación de los fondos de caja chica, con lo que se puede perder la eficacia de la gestión, por lo que se debe solicitar una existencia de documentación de la caja y del diario, junto con un control mensual y limitar el número y tipo de movimientos realizados dentro de cada periodo.

5.5. EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Una de las preocupaciones que se da está en la emisión de estados financieros, ya que los mismos se relacionan que los mismos deben mostrar la realidad de la organización de no ser así puede que se haya eludido controles con el fin de reportar otro tipo de resultados por lo que a continuación en el Cuadro N° 21 se propone lo siguiente.

Cuadro N° 21

Propuesta Emisión Estados Financieros

N°	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de la misma.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de las normas
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	5	Realizar una planeación de los objetivos y metas junto con la gerencia	Efectivo	Medio	Analizar y discutir con la gerencia la forma de llegar a cumplir los imprevistos
4	Presión de las entidades de control	6	Revisión por parte de la gerencia de la información a enviar, como muestreo de las cuentas en los saldos	Efectivo	Medio	Realizar confirmaciones de saldos con terceros o tomar muestra de los valores más relevantes
6	Carga de trabajo en la actividades realizadas	5	Incentivar a la planificación mensual de las actividades de cada uno de los responsables.	Efectivo	Bajo	Realizar evaluación sobre cada empleado dos veces al año sobre la forma de llevar su trabajo.

Nº	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de las mismas.	Efectivo	Medio	Que se aplique sanciones al incumplimiento de las normas
		28				

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Al momento de hablar sobre las políticas las mismas deben establecer procedimientos que permitan detectar o evitar transacciones inusuales, normalmente se da la situación de ser asientos tardíos o inusuales en el libro diario, cuando se relacionan a estimar ganancias, para esto se debe abordar dichas transacciones en las que se requiera una aprobación de la junta, es decir establecer rangos de quienes deben firmar los asientos como los soportes que deben tener cada uno de ellos.

También debe abarcar el tratamiento de cuando se trata de asientos diarios realizados al final de un periodo es obligatorio validar un tipo de restricciones al sistema de que dichos asientos requieran de ciertas parametrizaciones para su contabilización.

A parte deben haber controles que mitiguen incentivos y presiones por parte del administración para que se falsifique o se gestione de manera inapropiada los resultados financieros evitando mecanismos de compensación o medidas de desempeño que la administración pudiera orientar para cometer fraude, los controles preventivos incluyen

la revisión y aprobación por parte de la junta de las estructuras y cantidades de la compensación de la administración como medidas de desempeño para ayudar a evitar los incentivos.

De esta forma a lo que se quiere llegar es que se establezca un límite sobre la presión que pueda ejercer la gerencia sobre la presentación de la información en los Estados Financieros, lo que es conveniente es estructurar la forma en como debe ser presentado cada diario contable realizado de forma manual, si debe llevar más de dos firmas dependiendo la materialidad que represente dicho valor en cada cuenta, así como si la cuenta a ajustar se lo debe hacer a través de este tipo de diarios.

De la presión de la alta gerencia si bien la misma puede influir en la presentación de los Estados Financieros también puede influir en la presentación de la información si bien se establece un calendario, no se está exento de imprevistos en este tipo de actividad, que pueden llegar a que se retrase la presentación de los mismos, omitiendo registros, por lo que se plantea es siempre comunicar a la alta gerencia sobre estas situaciones y establecerlo dentro de las políticas.

De las entidades de control lo que se propone es una revisión de la gerencia sobre la información a enviar junto con un muestreo de los saldos de mayor valor si es posible revisión física de la información con el objetivo de evitar cualquier tipo de conflicto, así también es una manera de percatarse de que los saldos no se han movido una vez que se ha cerrado el periodo contable.

El conflicto de intereses en esta área puede venir por parte de la persona encargada junto con la presión de la alta gerencia, por lo que se sugiere para este caso tomar en cuenta en la política normas de ética sobre el puesto, concienciar a la persona sobre la responsabilidad del cargo y quienes están detrás del mismo.

6. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La factibilidad de la propuesta se ve relacionada en analizar qué tan factible se puede convertir el hecho de proponer mejoras de tal forma cuales, basado en las propuestas del capítulo anterior, en base a los riesgos de mayor puntaje que se presenta a continuación.

Así también los riesgos presentados están basados en aquellos que fueron más comunes en las actividades realizadas en el área contable, de tal forma que los que se busca es de forma sintetizada verificar la factibilidad de cada uno de los riesgos.

También ver la relación que tienen los mismos con las diferentes áreas de la organización y como las mismas pueden cooperar para lograr un trabajo en conjunto de tal forma que se logre una disminución del riesgo de fraude.

Para lo que el Cuadro N° 22 indica cuales son los riesgos que más presencia han tenido en cada uno de los procesos junto con sus propuestas.

Cuadro N° 22 **Propuestas para evitar el riesgo de fraude en el área Financiera - Contable**

Nº	Factores de riesgo de fraude	Total riesgo	Actividades de control
1	Control interno débil en la organización por falta de manual o desconocimiento de políticas y procedimientos internos de la organización.	6	Emisión de política y procedimientos junto con un seguimiento de las mismas.
2	Presión de departamentos externos para el cumplimiento de objetivos.	5	Cualquier solicitud de departamentos externos se lo haga escrito y con la aprobación de la Gerencia Financiera y la Gerencia en relación.
3	Presión de la alta gerencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos.	6	Realizar una planeación de los objetivos y metas planteados junto con la gerencia de tal forma que se tenga el tiempo necesario para cumplirlos
7	Conflicto de intereses de la persona encargada del área	5	Incluir en las políticas una parte del código de conducta en el puestos
8	Desinterés hacia las actividades realizadas por parte del responsable del área	5	Concienciar al responsable de cada área sobre la importancia y responsabilidad del puesto.

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Michelle Clavijo

Dentro de lo cual se puede decir que dentro de lo que son propuestas de política, si bien la organización el departamento se encuentra en la realización de las mismas se puede proponer las que son basadas en el tratamiento ético de la persona si bien es un tema que lo toma en cuenta recursos humanos sería buen que el mismo sea nuevamente recalado.

A parte para lograr esto no solo se requiere de la cooperación del departamento, sino de las partes relacionadas, que las mismas conozcan la razón de realizar cada una de las actividades, como su incidencia, más que presupuesto e inversión se necesita cooperación y tiempo de trabajo

Esto viene con el objetivo de que también se dé una evaluación sobre las políticas, realizar un análisis si las mismas han dado los resultados esperados o se requiere modificar las políticas y procedimientos, ya que hay que tomar en cuenta que puede existir factores externos que obliguen a que las mismas sean modificadas y si no se hace el seguimiento adecuado lo más probable es que queden obsoletas y no sirvan como filtro de control.

Al igual se aplica en los procedimientos donde el punto a tratar sería que exista una completa distinción de cada uno de los procedimientos que hay en el departamento esta sería un punto beneficioso hay que actualmente estos dos puntos se encuentran en desarrollo y sería fácil su aplicación.

Respecto a lo que es el cumplimiento de objetivos para satisfacer necesidades de externos o de la misma gerencia si se trata de hablar con ellos para el cambio puede ser un punto difícil ya que tienen objetivos establecidos para cada año, así como a nivel de grupo dentro de la organización, por lo que tratar a este medio es difícil, sin embargo donde se puede tratar es a nivel del puesto.

Por lo que para este punto se debe trabajar a nivel de puesto es decir que después de tener en claro las políticas y procedimientos que tiene ya establecido el departamento, se debe tomar énfasis si cada uno de los objetivos planteados van de acuerdo a las políticas y actividades propias de cada puesto de trabajo del tal forma que se pueda objetar de no estarlo o sino buscar los medios que ayuden al desarrollo del mismo.

De lo que se refiere a lo que son departamentos se debe discutir con los mismos para determinar un tiempo adecuado y si el objetivo es adecuado, si este se vuelve ya periódico se debería incluir ya dentro del manual de procedimientos como se mencionó con anterioridad se requiere insistir en la cooperación de cada departamento.

A lo que se refiere a nivel de conflicto de interés lo que se propone anteriormente sobre conocer la situación actual del trabajador más allá del ámbito laboral es punto que puede permitir saber si la persona puede estar cerca de cometer algún acto que más tarde se lo pueda considerar como fraude, por lo incluir dentro el ámbito profesional el conocer más al trabajador es algo bueno, ya que así como se realiza estudios de los clientes o proveedores se los debería hacer del trabajador.

Esto va ligado al hecho de que se puede conocer si el mismo ha perdido interés o no sobre las actividades realizadas o si existe algún factor externo que no le permita desarrollar de mejor manera su trabajo a nivel de ámbito laboral.

Para lo cual lo que se necesita es trabajar en conjunto con el área de recursos humanos, y las altas gerencias para proponer este tipo de exámenes que ayuden a conocer a cada uno de los empleados con mayor profundidad, de esta manera él va a sentir que la organización se preocupa por él y se pueda detectar falencias que a simple vista no las pueda ver.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

El riesgo de fraude es un riesgo Financiero – Operativo originado por fallas en los procedimientos y procesos, al que está expuesta cualquier negocio independiente del tipo de operaciones que realice, su tamaño o situación geográfica en la que se encuentre, etc. Hay que tener presente que sin importar las medidas que se tomen el riesgo de fraude va a estar presente, sin embargo si no se toma a tiempo las medidas necesarias, este va a ir creciendo hasta que se vuelva en un problema irreversible.

Los procesos que se tomaron en cuenta para el análisis de riesgo de fraude fueron en base a cuatro factores: manejo de fondos, volumen de asientos contables, revelación de la información y su relación con terceros (Departamentos Externos y Entidades de Control), por lo que cualquier falla que se en los procesos no solo puede llegar a afectar al área Financiera – Contable sino repercute en toda la organización.

El establecimiento de políticas y procedimientos a nivel de una organización sirve como base dar parámetros tanto a los proceso como a su responsable y relacionados, sobre lo que se debe hacer y lo que no, ya que mediante esto se puede verificar el correcto funcionamiento y manejo de los mismos.

Así también los mismos ayudan a evitar que se dé una mezcla de funciones, porque si no haya una correcta separación de las mismas, lo más probable es que el proceso se vuelva más sensible un riesgo de fraude.

El estar preparado para el riesgo de fraude es una manera preventiva para que el impacto del mismo no sea tan duro, en cambio si uno espera que suceda el hecho, es más difícil revertir los daños ya que buscar una solución ya ocurrido el acontecimiento vuelve más difícil que la recuperación sea la esperada y a un corto plazo. El hecho de que se haya establecido controles no quiere decir que la empresa y en específico el área no va a estar expuesta al fraude.

El trabajo y responsabilidad para prevenir el riesgo en un trabajo en conjunto y de apoyo mutuo, que va desde la cabeza el área hasta el último de los eslabones. En el que se requiere de un trabajo en equipo mutuo apoyo, conocimiento general de los procesos del que se es responsable, como de un conocimiento general de los procesos realizados por los colegas de trabajo. Por lo que el desempeño de las actividades laborales va más allá del conocimiento que tenga la persona sobre el puesto de trabajo o estudios superiores realizados, también depende de la parte anímica de la persona y su interacción con el equipo.

7.2. RECOMENDACIONES

El riesgo fraude es un riesgo de carácter Financiero - Operativo, que se centra en las falencias de los procedimientos y procesos vuelven al área más vulnerable a un riesgo de fraude. Por lo que al aplicar los controles que se han establecido para aplacar o disminuir el riesgo dependiendo del procesos, hay que tomar en cuenta que la evolución de la tecnología, cambios en la estructura y son factores que influyen a que el área se vuelva en mayor cantidad susceptible, es así que se debería hacer un examen para conocer si los controles son los correctos han funcionado de la manera esperada o necesitan ser mejorados.

Dado el enfoque que se ha dado a este trabajo las áreas analizadas toman en cuenta toman en cuenta cuatro factores : manejo de fondos, volumen de asientos contables, revelación de la información y relación con terceros, es así que para prevenir cualquier falla que no solo afecte al mismo departamento, sino a toda la organización, se debe estar en la constante búsqueda de mejoras, no se debe esperar a que se de el fraude para recién poder prevenir más bien debe ser lo contrario, ya que al tomar medidas preventivas es mucho más fácil que buscar una solución que en muchas ocasiones puede representar pérdidas económicas.

Al momento de establecer políticas y procedimientos, se debe contar con el apoyo de las áreas relacionadas, como el hecho que se debe capacitar al personal responsable y relacionado sobre las políticas y procedimiento, para que tengan un conocimiento sobre los

parámetros, como las consecuencias de no cumplir, lo que conlleva a que el proceso este expuesto en un mayor grado a un riesgo de fraude, de tal forma que llegan detectar algo extraño ellos se conviertan en el primer filtro de control.

Al momento de buscar una solución para el riesgo de fraude el enfoque para las medidas a tomar debe estar basado en un enfoque preventivo, detective y de monitoreo. Pues es responsabilidad y compromiso del área hacer un seguimiento sobre el funcionamiento de las mismas e ir mejorando si no se ha obtenido el resultado deseado.

Para evitar el riesgo de fraude, más allá del apoyo que hay dentro del área Financiera – Contable, se requiere también el apoyo del resto de la organización, para esto se debe dar a conocer y capacitar, sobre las medidas tomas para evitar el riesgo de fraude como la incidencia de no cumplirlos, además se tiene que hacer conciencia a todo el personal que conforma el área sobre la importancia de la ética, cooperación y trabajo en equipo, y el peso tienen estos factores vs el conocimiento o estudios, hay que tener siempre en cuenta que el fin no siempre justifica los medios. Porque el ser un buen profesional va más allá de los estudios esto va complementado con la calidad de cada individuo.

ANEXOS

Encuesta Cuentas por Pagar y Pagos

M.C. ¿Existe la debida segregación de funciones entre los departamentos de compras, recepción de mercadería y registros contables?

R. Si hay la debida segregación.

M.C. ¿Se recibe directamente en el departamento de contabilidad una copia de la orden de compra con la factura?

R. No siempre ya que no es un requisito que se contempla dentro del procedimiento.

M.C. ¿Se concilia periódicamente los saldos de las cuentas del mayor con los registros individuales de los acreedores?

R. Si se lo hace al fin del mes.

M.C. ¿Se solicita a los proveedores confirmación de saldos periódicamente?

R. No se lo hace periódicamente, se lo hace una vez al año.

Justificaciones de Gastos del viaje del Personal

M.C. ¿Existe una aprobación de los gastos de viaje previo a realizarse como constancia de que viaje se encuentra relacionado con las actividades de la entidad?

R. Si la aprobación que hace el jefe inmediato a través de la Intranet, cuando se hace la solicitud de anticipo de gasto de viaje, una vez que ha sido aprobada se procede a contabilizar cargando a la cuenta personal de la persona.

M.C. ¿Se incluye en la aprobación de la solicitud de viaje una verificación de existencia de disponibilidad presupuestaria?

R. No se incluye en esto al momento de la solicitud de la aprobación.

M.C. ¿Se solicita adjuntar un reporte de las actividades ejecutadas a la liquidación de viajes efectuadas?

R. No, solo se debe hacer una breve descripción de cada gasto justificado.

M.C. ¿Las aprobaciones de gastos de viaje son aprobadas por el jefe inmediato de la persona que lo realiza y como se lo hace?

R. La aprobación si son aprobadas por el jefe inmediato y se las realiza a través de la intranet, una vez realizada la liquidación a través de la intranet, es enviada automáticamente por correo electrónico al Jefe inmediato quien tiene la potestad de aprobar o rechazar dicha liquidación, una vez aprobada llega un correo a la persona responsable de contabilizar la liquidación, para su contabilización.

M.C. ¿Se exige todos los respaldos que soporten los gastos efectuados?

R. Si se exige que cada uno de los gastos sean respaldados por documentos autorizados, para el caso de transporte se acepta recibos.

M.C. ¿Se exige la devolución de los anticipos cuanto estos ha sido mayor a los gastos efectuados?

R. Es responsabilidad de la persona que solicita el anticipo devolverlo

M.C. ¿Existe un plazo establecido para esta devolución?

R. No hay un plazo establecido para la devolución de los anticipos, lo que se hace es enviar de manera mensual a cada uno de los empleados un estado de cuenta para que verifiquen sus valores adeudados.

M.C. ¿Se toma alguna medida correctiva o automáticamente va al descuento?

R. No se toma medida alguna, esto ya es potestad de cada empleado.

M.C. ¿Se reembolsa los valores cuando el gasto ha sido mayor al anticipo?

R. Si se cancela estos valores una vez que se haya contabilizado y se haya hecho los respectivos cruces.

Ingresos y Cartera

M.C. Los pedidos de clientes están sujetos a una revisión y aprobación antes del despacho de la mercadería por el departamento de ventas en las condiciones de pago y de crédito en cuanto al riesgo?

R. No eso no se lo hace por el momento

M.C. ¿Es independiente el departamento de facturación, el de envíos y de cuentas por cobrar?

R. Cada una de estas funciones es independiente a pesar de que lo que se refiere a facturación cuentas por pagar es una responsabilidad compartida entre el área de ventas, envíos y cuentas por cobrar.

M.C. ¿Todas las facturas de venta son aprobadas en cuanto a precios, cantidades, descuentos, plazos posterior a su preparación?

R. Si son aprobadas

M.C. ¿Hay política definida de descuentos y autorización de los mismos?

R. Si hay una matriz de autorizaciones.

M.C. ¿Se tiene una política de crédito por escrito en la organización?

R. Si hay una política recién establecida.

M.C. ¿Se envía estados de cuenta mensual a todos los clientes?

R. No se tiene una política de envío de estados de cuenta a clientes nacionales tan solo se realiza esto con las empresas asociados, esto se realiza una vez al mes a principios de cada periodo en donde se envía una confirmación de saldos.

M.C. ¿Se revisa periódicamente todas las cuentas vencidas?

R. Actualmente la revisión de las cuentas vencidas a manera general se las revisa una vez al mes con ayuda notificando al área de ventas cualquier novedad o inquietud encontrada.

M.C. ¿Aprueba la dirección la cancelación de cuentas insolventes y el ajuste de cuentas?

R. Si aprueba la dirección este tipo de castigo a la cartera, además para la aprobación de cada valor se tiene un matriz de autorización.

M.C. ¿Se carga intereses a los clientes por saldos atrasados?

R. No se realiza este tipo de cosas.

Tesorería

M.C. ¿El manejo de fondos se realiza bajo una política adecuada, definida claramente por escrito por la dirección financiera de la empresa?

R. Si se estableció una política relacionada con el manejo de la Tesorería.

M.C. ¿El manejo de Tesorería está relacionado con la contabilización de ingresos y egresos?

R. No, de la parte de contabilización se encarga pagos en egresos y cuentas por pagar en ingresos.

M.C. ¿Quién es el responsable de realizar las conciliaciones bancarias?

R. Es responsable el Jefe de Tesorería.

M.C. ¿Cada que tiempo se realizan las conciliaciones bancarias?

R. Se lo realizan de forma periódica.

M.C. ¿Se realiza un muestreo de los registros contabilizados en la cuenta bancos?

R. No se realiza ese tipo de muestreo.

M.C. ¿Cuántas cuentas bancarias maneja actualmente la empresa?

R. Maneja tres dos para pagos nacionales y una para pagos del exterior.

Caja chica

M.C. ¿Qué medidas se tiene para la protección y seguridad de la caja chica?

R. El dinero es resguardado en una caja de seguridad

M.C. ¿Solo la persona que custodia la caja chica es la única que tiene acceso a la misma?

R. Si solo la persona encargada de la caja chica es la única que tiene acceso a este fondo

M.C. ¿Se tiene una política de seguro de robo, fidelidad para el custodio y para el dinero en tránsito?

R. No se tiene una política para ese tipo de casos

M.C. ¿Quién es la persona responsable de realizar los arqueos?

R. La persona encargada de la custodia de la caja es quien realiza los arqueos

M.C. ¿Cada que tiempo se realiza un arqueo de caja chica?

R. Se los realiza de forma mensual

¿ Emisión de estados financieros

M.C. ¿Se puede preparar los estados financieros directamente de los registros contables o solos después de varios ajustes y reclasificaciones?

R. Si se puede preparar los estados financieros de estados financieros, una vez que los mismos hayan sido posteados.

M.C. ¿Los accesos a los registros y libros contables esta reservados únicamente a quien van a usarlo?

R. El acceso a diarios puedo tenerlo cualquiera, y pueden ser modificados mientras no hayan sido “posteados”, sin embargo cualquier cambio en algún diario correspondiente a los diarios no manuales, podría hacer que se genere un descuadre entre los mayores y la información generada por el modulo

BIBLIOGRAFÍA

- AlexanderHamiltonInstitute. (1984) La Auditoría interna: clave del mejoramiento financiero y operativo Ramsey: Alexander Hamilton Institute, INC
- Schick P., Lemant, O (2002) Guía para el Diagnóstico Global de la Empresa Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Bishop, T; Hydoski F (2010) Capacidad de Recuperación empresarial Administración del creciente riesgo de fraude y corrupción Bogotá: Eco ediciones Ltda.
- Álvarez, F. (2010). *Fraudes Bancarios. Impacto en el resto de las Entidades del Sistema Financiero. Mitigación del Riesgo y Sanciones Aplicadas.* Recuperado de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/11.pdf
- Andrioli. D. (2010). *Riesgo de Fraude en las empresas.* Recuperado de <http://www.carleandrioli.com/espanol/boletines/nuevos/ElRiesgoDeFraudeEnLasEmpresas.pdf>

- Bishop, T y Hydoski, F. (2010) Capacidad de Recuperación empresarial, Administración del creciente riesgo de fraude y corrupción Bogota: Ecoediciones
- Castillo, H. (2007). *Riesgo de Fraude ... Latente en toda la Organización*. Recuperado de <http://www.bdomexico.com/espanol/publicaciones/detalles/pdf/VRG%20Riesgo%20de%20Fraude.pdf>
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2006) *Evaluación de Riesgo de Fraude y Reputación*. Recuperado de https://www.pwc.com/en_VE/ve/auditoria/assets/evaluacion-riesgo.pdf
- Estupiña, R. (2002) Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales Bogotá: Ecoediciones
- Girardothi, M.S. (2010). *Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas*. Recuperado de <http://www.palermo.edu/economicas/contadores/presentaciones/Binder1.pdf>

- Gonzalvo, E (2003). *Una guía para prevenir el Fraude*. Recuperado de <https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria06.pdf>

- Instituto de Auditores Internos de España. (2011) Guía de Auditoría Interna y Fraude Madrid: Iberdrola

- Instituto de Auditores Internos de España. (2011) Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna Madrid: Iberdrola

- Ordoñez Gonzales, Alejandro (1974). Análisis del Proceso de la Información Contable. Tesis de Contador Público , Instituto Superior de Estudios Comerciales, México